

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:/ 2021

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2021

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات - تبسة

تحت إشراف الدكتورة

حمد شفاء

من إعداد الطالبتين:

- دريد شيماء

- مراح زوبيدة

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
يحي إدريس	أستاذ محاضر - أ.	رئيساً
حمد شفاء	أستاذ محاضر - أ.	مشرفاً ومقرراً
فضيلة بوطورة	أستاذ محاضر - أ.	عضواً ممتحناً

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله الذي انر لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على أداء هذا
الواجب و وفقنا على إنجاز هذا العمل
من الواجب علينا تقديم الشكر و العرفان إلى كل من أشعل شمعة في
دروبي عملنا و إلى كل من وقف على المنابر و أعطى من حصيلة
فكره لينير دربنا
و نخص بالذكر الأستاذة المشرفة: شفاء حمد
التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها و نصائحها القيمة التي كانت عوناً لنا
في إتمام هذا البحث
كما نتوجه بالشكر الجزيل لجميع أساتذة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
حياتنا ألم، يغطيها أمل،
يحققها عمل، نهايتها أجل،
ولكل امرئ جزاء بما عمل،

شيما، زوبيدة

الإهداء

بسم الخالق العليم وبسم رسوله الكريم وبسم القرآن الكريم وبسم العليم
المنير وبسم الصبر الجميل

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى التي كانت بسمه حياتي إلى من كانت دعائها
نجاحي وحنانها بلسم جراحي، إلى الغالية التي أفتقدها كل الكلمات لا تعبر
عن مدى ألمي من حزن فراقها و بهازا أقدم لها كافة جهدي وتعبي والآن
هي عند الفردوس الأعلى "أمي الحبيبة" رحمك الله وأسكنك فسيح جناتك.
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من ضحى وسعى من أجلي وأرجو و
من الله أن يمد بعمره ويحفظه لي "أبي الغالي" حفظك ورعاك لنا.
إلى من جمعني معهم ظلّات رحم واحد وضمّني معم جدران بيت واحد
وبهم اكتسب قوة ومحبة لا مثيل لها إخوتي "مولدي - منير - عصام -
وليد"

إلى نبع حناني وأمي الثانية التي أعطتني كافة حنانها وعطفها وحبها وهي
التي تسعى وتسهر على تحقيق حلمي ورفيقة دربي أختي العزيزة "ترجس"
أعطاك الله الصحة والرزق والزوج الصالح بإذن الله

إلى كافة أفراد عائلتي وزوجات إخوتي "راضية- صبرينة" حفظكم الله
إلى من أرى التفاؤل بعيونهم و السعادة في ضحكتهم إلى شعلة النور
التاكيت الصغار "محمد - رحمة- حبيب- زكريا- شمس الدين - وسيم -
سامي- عبود" و بالنجاح والتوفيق في شهادة البكالوريا "أسامة"
إلى الصديقة التي شاركتني في إنجاز هذا العمل "شيماء" لكي
كامل الاحترام والتقدير.

إلى من تمنوا لي النجاح في هذا العمل وخاصة خالتي العزيزة
"كريمة" وأدعو لها بالشفاء العاجل وإلى كل من أذكرهم بقلبي
ولم أذكرهم بقلمتي.



الإهداء

إلى اللذين قال فيهما الرحمان:

” ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما“

إلى من لم يدخرا جهدا في سبيل سعادتني

إلى الوالدين الكريمين "الجمعي ومريم"

إلى إخوتي "أمال، سامية، حكيم، الطاهر"

إلى أحفاد العائلة "هيثم، نضال، فادي، أسماء"

إلى كل أفراد عائلة

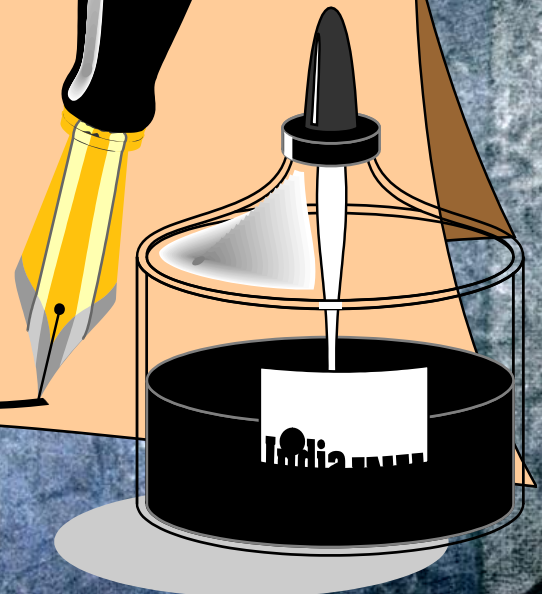
"دريد"

إلى الصديقة التي شاركتني في إنجاز هذا العمل إلى

"زويدة"

إلى كل الأصدقاء والأحباب

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم مذكرتي.



ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال أبعاد التميز المؤسسي الخمس (التميز القيادي - التميز البشري - تميز الإستراتيجية - تميز المرؤوسين - تميز الهيكل التنظيمي). التي تعد من أهم وأنجح الأساليب الإدارية الذي يعني بالاستغلال الأمثل للمعرفة من أجل تحقيق الأهداف كتدعيم القدرة التنافسية والأداء المتميز، إضافة إلى التميز المؤسسي الذي يعد أهم هدف تسعى إلى تحقيقه من خلال اعتمادها على أبعاد و عمليات إدارة المعرفة.

ولقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (86.7%)، وهو ارتباط إيجابي ومرتفع جدا، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت نسبة (75.1%) من التغيرات في التميز المؤسسي ترجع لمحور إدارة المعرفة، ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، التميز المؤسسي، المنظمة المتميزة، الأداء المتميز.

Abstract:

This study aims to identify the role of knowledge management in achieving institutional excellence, through the five dimensions of institutional excellence (leadership excellence, human excellence, strategy excellence, subordinates excellence, organizational structure excellence), which is one of the most important and most successful management methods, which means optimal utilization. Knowledge in order to achieve goals such as strengthening competitiveness and outstanding performance, in addition to institutional excellence, which is the most important ² goal it seeks to achieve through its reliance on the dimensions and processes of knowledge management.

The study found that there is a statistically significant effect at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) for knowledge management on institutional excellence in the Phosphate Mines Company - Tebessa-, as the correlation coefficient between the two variables reached (86.7%), which is a positive and very high correlation, and The explanatory ability of the regression model represented in the coefficient of determination (R^2) reached (75.1%) of the changes in institutional excellence due to the knowledge management axis, and from it there is a statistically significant effect at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) for knowledge management on institutional excellence in a mining company Phosphates - Tebessa -

Key words: knowledge, knowledge management, institutional excellence, distinguished organization, outstanding performance.

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
	بسملة
	شكر و عرفان
	الملخص
	الفهرس العام
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ط	مقدمة
	الفصل الاول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها
26	تمهيد
27	المبحث الاول: الإطار المفاهيمي للمعرفة
27	المطلب الاول: ماهية المعرفة
27	أولاً: تعريف المعرفة
29	ثانياً: خصائص المعرفة
30	ثالثاً: أهمية المعرفة
31	المطلب الثاني: أنواع ومصادر المعرفة
31	أولاً: أنواع المعرفة
32	ثانياً: مصادر المعرفة
34	المطلب الثالث: ضرورة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها
34	أولاً: ضرورة المعرفة
34	ثانياً: العوامل المؤثرة فيها
36	المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة
36	المطلب الاول: ماهية إدارة المعرفة
36	أولاً: تعريف إدارة المعرفة
37	ثانياً: أهمية إدارة المعرفة
38	ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة
39	المطلب الثاني: عناصر ومتطلبات إدارة المعرفة
39	أولاً: عناصر إدارة المعرفة
40	ثانياً: متطلبات إدارة المعرفة
41	المطلب الثالث: عوامل وأبعاد إدارة المعرفة

41	أولاً: العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة
42	ثانياً: أبعاد إدارة المعرفة
44	المبحث الثالث: إستراتيجيات وعمليات إدارة المعرفة
44	المطلب الأول: ماهية إستراتيجية إدارة المعرفة
44	أولاً: تعريف إستراتيجية إدارة المعرفة
45	ثانياً: خصائص إستراتيجية إدارة المعرفة
45	ثالثاً: أهمية إستراتيجية إدارة المعرفة
46	رابعاً: أهداف إستراتيجية إدارة المعرفة
46	المطلب الثاني: أشكال إستراتيجيات إدارة المعرفة
46	أولاً: الإستراتيجية حسب نوع المعرفة
48	ثانياً: الإستراتيجية حسب عمليات إدارة المعرفة
49	ثالثاً: الإستراتيجيات حسب العرض والطلب
49	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة
53	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي	
55	تمهيد
56	المبحث الأول: أساسيات عن التميز المؤسسي
56	المطلب الأول: مفهوم التميز المؤسسي
56	أولاً: تعريف التميز
57	ثانياً: تعريف التميز المؤسسي
58	ثالثاً: خصائص التميز المؤسسي
59	المطلب الثاني: أهمية، أهداف وعناصر التميز المؤسسي
59	أولاً: أهمية التميز المؤسسي
60	ثانياً: أهداف التميز المؤسسي
60	ثالثاً: عناصر التميز المؤسسي
63	المطلب الثالث: أبعاد، محاور ونماذج التميز المؤسسي
63	أولاً: أبعاد التميز المؤسسي
66	ثانياً: محاور تفسير التميز المؤسسي
67	ثالثاً: نماذج التميز المؤسسي
74	المبحث الثاني: المنظمة المتميزة والأداء المتميز

74	المطلب الأول: ماهية المنظمة المتميزة
74	أولاً: مفهوم المنظمة المتميزة
76	ثانياً: خصائص المنظمة المتميزة
76	ثالثاً: محددات المنظمة المتميزة
78	المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات تحقيق التميز في المنظمة
78	أولاً: متطلبات تحقيق التميز في المنظمة
79	ثانياً: معوقات تحقيق التميز في المنظمة
81	المطلب الثالث: الأداء المتميز من خلال إدارة المعرفة
81	أولاً: مفهوم الأداء المتميز ودوافعه
84	ثانياً: المعرفة ومعايير الأداء المتميز
86	ثالثاً: إدارة المعرفة وتحقيق التميز في الأداء
87	المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالتميز المؤسسي
87	المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في تميز المورد البشري
87	أولاً: تأثير إدارة المعرفة على تعلم الأفراد
88	ثانياً: تأثير إدارة المعرفة على تكيف الأفراد
88	ثالثاً: تأثير إدارة المعرفة على رضا الأفراد
89	المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تميز العمليات، المنتجات والأداء الكلي
89	أولاً: تأثير إدارة المعرفة على تميز العمليات
91	ثانياً: تأثير إدارة المعرفة على تميز المنتجات
92	ثالثاً: تأثير إدارة المعرفة على الأداء الكلي للمنظمة
92	المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تميز الهيكل التنظيمي والإستراتيجية
92	أولاً: دور إدارة المعرفة في تميز الهيكل التنظيمي
95	ثانياً: دور إدارة المعرفة في تميز الإستراتيجية
103	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات-تبسة-
105	تمهيد
106	المبحث الأول: تقديم شركة مناجم الفوسفات-تبسة-
106	المطلب الأول: التعريف بالشركة ونشأتها

106	أولاً: نشأة الشركة
107	ثانياً: فروع مجموعة فرفوس
108	ثالثاً: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS
109	المطلب الثاني: طبيعة نشاط، إمكانيات وأهداف الشركة
109	أولاً: طبيعة نشاط الشركة
110	ثانياً: إمكانيات الشركة
111	ثالثاً: أهداف الشركة
112	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات-تبسة-
117	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة وخصائص عينة الدراسة
117	المطلب الأول: منهجية الدراسة
117	أولاً: مجتمع عينة الدراسة
118	ثانياً: أدوات الدراسة
120	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
120	أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية
120	ثانياً: الأساليب الإحصائية الإستدلالية
121	المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها
121	أولاً: صدق أداة الدراسة
121	ثانياً: ثبات أداة الدراسة
123	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
123	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية
127	المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات المستقلة الجزئية للدراسة
135	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
141	خلاصة الفصل الثالث
146-143	خاتمة
156-148	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
117	جدول رقم (01): نسبة إستجابة أفراد العينة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة
119	جدول رقم (02): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة
122	جدول رقم (03): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة
123	جدول رقم (04): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس
124	جدول رقم (05): توزيع العينة حسب متغير العمر
125	جدول رقم (06): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي
126	جدول رقم (07): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية
128-127	جدول رقم (08): تحليل آراء العينة تجاه محور إدارة المعرفة
129	جدول رقم (09): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير التابع (التميز المؤسسي)
130	جدول رقم (10): تحليل آراء العينة تجاه بعد التميز القيادي
131	جدول رقم (11): تحليل آراء العينة تجاه بعد التميز البشري
132	جدول رقم (12): تحليل آراء العينة تجاه بعد تميز الإستراتيجية
133	جدول رقم (13): تحليل آراء العينة تجاه بعد تميز المرؤوسين
134	جدول رقم (14): تحليل آراء العينة تجاه بعد تميز الهيكل التنظيمي
135	جدول رقم (15): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
136	جدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية
139	جدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل
48	شكل رقم (01): إستراتيجيات ادارة المعرفة
61	شكل رقم (02): عناصر التميز المؤسسي
69	شكل رقم (03): النموذج الأوروبي للتميز
70	شكل رقم (04): حلقة ديمينغ
72	شكل رقم (05): عناصر هيكل نودج بالدريج
73	شكل رقم (06): نموذج هرم التميز
91	شكل رقم (07): أثار إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة
98	شكل رقم (08): إستراتيجية إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال
99	شكل رقم (09): إستراتيجية إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية
113	شكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-
118	شكل رقم (11): نموذج الدراسة
124	شكل رقم (12): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس
124	شكل رقم (13): التوزيع البياني للعينة حسب متغير العمر
125	شكل رقم (14): التوزيع البياني للعينة حسب المستوى التعليمي
126	شكل رقم (15): التوزيع البياني للعينة حسب الخبرة المهنية

مقدمة

مقدمة:

إن العالم في هذا الوقت يشهد تغيرات جوهرية في مجال المعرفة، خاصة في مجال المعلوماتية، بالإضافة إلى تغيرات جوهرية في تناول علم الإدارة كمنهج وأسلوب دون المساس بالمبادئ والأسس التي قام عليها. حيث تعتبر جودة التعامل مع المعلومات من العوامل الأساسية التي يمكن أن تغير من الوضع الحالي غير المقبول في العمل الإداري في دول العالم الثالث وخاصة مع قدوم القرن الحادي والعشرون. وتعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة و ثورة المعلومات. فالمعرفة مفهوم أرقى وأشمل من مفهوم المعلومة، فالمعرفة هي الإستغلال الأمثل للقدرات والمهارات والخبرات لفهم وإدراك الظواهر والأحداث، ويقترن نجاح المنظمة بقدراتها على استغلال المعرفة وتطويرها وخلق معارف جديدة لتوظيفها في الابتكار لأساليب تلبي الاحتياجات وتحقق الأهداف.

وفي الآونة الأخيرة تولد مصطلح إدارة المعرفة وهو الأسلوب الإداري الذي يسعى الى تغطية نقائص المراحل السابقة ومواكبة العصر الجديد وما يتضمنه من تغيرات جديدة وسريعة ومستمرة، لذا تعتبر إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم والمداخل الإدارية، والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل لما يؤدي الى تحقيق العديد من الايجابيات كاتخاذ القرار، زيادة الكفاءة والفعالية، تحسين الابداع والتأقلم مع كثرة المتغيرات المتسارعة، مما أدى الى تزايد الإهتمام بالمدخل المعرفي.

يعتبر التميز المؤسسي مفهوم إداري حديث و حيوي أصبح محط أنظار واهتمام العديد من المنظمات الحريصة على تحقيق أهدافها. ويدعم هذا الاهتمام ظهور العديد من نماذج وجوائز التميز المؤسسي التي تؤكد تطبيق هذا الأمر. وقد تجد المنظمات بعض التحديات والصعوبات التي تعيق قدرتها على مواجهة التغيرات والمنافسة الشديدة، والارتقاء بخدماتها ووصولها إلى التميز المطلوب لذلك أصبح من الضروري تحليل الواقع من أجل استثمار مصادر القوة فيه، ومعالجة نقاط الضعف وصولاً إلى تحقيق التميز المطلوب.

أولاً: إشكالية الدراسة

يتطلب نجاح منظمات الأعمال مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وفي قدرتها على توظيف مواردها في نشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تسهم في بقاءها ونموها، ويضمن لها الوصول الى مراكز متقدمة في المنافسة والإبداع، فعندما تتمكن المنظمات من بلورة أفكارها المتعلقة بإدارة المعرفة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، فإنها تستطيع التمسك بزمام المبادرة وأن تجسد ذلك في الواقع بنتائج مميزة.

ومن خلال ما سبق تبرز معالم الإشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي لشركة مناجم الفوسفات - تبسة ؟

مقدمة

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- هل يوجد أثر لإدارة المعرفة على التميز القيادي لشركة مناجم الفوسفات - تبسة ؟
- هل يوجد أثر لإدارة المعرفة على التميز البشري في شركة مناجم الفوسفات-تبسة-؟
- هل يوجد أثر لإدارة المعرفة على تميز الإستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات-تبسة-؟
- هل يوجد أثر لإدارة المعرفة على تميز المرؤوسين في شركة مناجم الفوسفات-تبسة-؟
- هل يوجد أثر لإدارة المعرفة على تميز الهيكل التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات-تبسة-؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار صحة مجموعة من الفرضيات وهي:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتميز القيادي لشركة مناجم الفوسفات - تبسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتميز البشري لشركة مناجم الفوسفات - تبسة ؟

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتميز الإستراتيجية لشركة مناجم الفوسفات - تبسة ؟

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتميز المرؤوسين لشركة مناجم الفوسفات - تبسة ؟

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتميز الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات - تبسة ؟

ثالثا: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيرها وهما إدارة المعرفة والتميز المؤسسي ، فتكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- معالجة الدراسة لموضوع التميز المؤسسي وهو مفهوم إداري مهم يرتقي بأداء المنظمات في ظل التغيرات المتسارعة.

- تتسجم هذه الدراسة مع توجه منظمات الأعمال نحو تطوير مواردها البشرية انطلاقا من عمليات إدارة المعرفة ومنه الوصول إلى تميز المورد البشري.

- ضرورة التعرف على أهم النماذج المعتمدة للتميز المؤسسي.

- معرفة مستوى مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات - تبسة.

- التوصل إلى تصور لتفعيل العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و تحقيق التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات - تبسة.

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية المؤسسة المبحوثة ، إذ تعد شركة مناجم الفوسفات - تبسة من أهم المؤسسات الاقتصادية بوصفها المؤسسة التي تتكلف باستخراج الفوسفات الخام وتصديره إلى الخارج ، كذلك تهتم بها الدولة الجزائرية في إطار إحداث التنويع الاقتصادي من خلال مشروع إنتاج الأسمدة الفوسفاتية.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى:

- تسليط الضوء على مفهومين حديثين في مجال الإدارة ألا وهما إدارة المعرفة والتميز المؤسسي؛

- معرفة أهمية إدارة المعرفة باعتبارها نموذج حديث لتثمين الدور الإستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في منظمة؛

- إبراز دور عمليات إدارة المعرفة لتحقيق التميز المؤسسي؛

- الكشف عن مستوى وطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

تختلف أسباب اختيار هذا الموضوع بين ما هو ذاتي وما هو موضوعي:

1- الأسباب الذاتية:

- تماشي الموضوع مع طبيعة تخصص الباحثين والمتمثل في إدارة الأعمال؛
- الاهتمام بالمواضيع المتعلقة بمجال المعرفة والأداء.

2- الأسباب الموضوعية:

- الدور الهام الذي تلعبه ادارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي؛
- تعلق الموضوع بالمعرفة التي تعتبر مورد اقتصادي غير ملموس له أهميته الاستراتيجية في أداء المنظمات؛
- لفت الأنظار إلى الاهتمام بمجال التميز المؤسسي انطلاقا من مختلف نماذجه كمجال بحث و تطبيق في ميدان الأعمال.

سادسا: الدراسات السابقة

سيتم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور، كما يلي:

1- المحور الأول: الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة:

1-1 دراسة نايف (2007) بعنوان: "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي".¹

هدفت هذه الدراسة إلى إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة والاهتمام بموضوع المقدرات الجوهرية والتي تمثل مصدرا للميزة التنافسية، توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية والأداء الاستراتيجي في الشركات، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية، بالإضافة إلى وجود تأثير كبير وقوي لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي مما يجعل هذه العمليات تؤدي دورا رئيسيا في تحقيق أداء أفضل للشركات عينة الدراسة.

¹ نايف أسعد كاظم، العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007.

2-1 دراسة صياحي (2007) بعنوان: "تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة".²

هدفت هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تعد من المداخل التي يتم اعتمادها من أجل بلوغ مكانة مرموقة في ظل التنافسية الشديدة ومحيط يتسم بالتحويلات المستمرة والتقلبات المفاجئة، والناجمة بالأساس عن التراكم الهائل للمعلومات والتكنولوجيا الرقمية، فالتركيز على الأنشطة المعرفية أصبح هاجس القادة لبناء منظومة معرفية قوية داخل المنظمة. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن تبني مدخل إدارة المعرفة يساعد المنظمة في الحفاظ على أفضليتها ومكانتها، بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة خاصة الأفراد والمجتمع.

3-1 دراسة أبو فارة (2004) بعنوان: "العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء".³

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تحقيق وتعظيم كفاءة وفاعلية المنظمة الحديثة وبناء نموذج متكامل متناسق لآلية التأثيرات والعلاقات بين المدخلات المعرفية والعمليات المعرفية والمخرجات المعرفية (الأداء).

وتوصلت الدراسة إلى أهمية أن توجيه المنظمة الحديثة نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة يوفر لها إمكانيات وقدرات تنافسية متميزة، ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات ويتيح لها نظاما دقيقا وفاعلا لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة، ويدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتهم.

2- المحور الثاني: الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي:

1-2 دراسة حجازي (2016) بعنوان: "التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي".⁴

هدفت هذه الدراسة على التعرف على مستوى التميز المؤسسي في المنظمات، وتسليط الضوء على مدخل من مداخل الفكر الإداري وعلاقته بالتميز المؤسسي، وخلصت هذه الدراسة إلى ضرورة استحداث طرق ومقترحات جديدة لاستقطاب العاملين الجدد في المنظمة، وبذل المزيد من الجهد للوصول إلى التميز المؤسسي، حيث مما لا شك فيه أن الوصول للتميز المؤسسي لا بد أن يكون من خلال عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعا وعلى كافة المستويات، وتولي المنظمات اهتماما بعملية الاستقطاب الداخلي بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين.

² الأخضر صياحي(2007)، تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2007.

³ أبو فارة يوسف أحمد، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مؤتمر إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2004.

⁴ نهال موسى شحدة حجازي، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، رسالة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016.

2-2 دراسة سعادة (2013) بعنوان "مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقا للنموذج الاوروبي للتميز".⁵

هدفت الدراسة التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقا للنموذج الاوروبي للتميز، وتوصلت إلى نتائج منها: أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الاوروبي للتميز بلغ حوالي 75.9% وان هناك ارتفاع نسبي في المعيار الفرعي الثالث في النموذج والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الاخرى يليه المعيار الاول وفق ترتيب النموذج والذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية ثم المعيار الثاني المتعلق بدراسة جهود القادة في تطوير وتطبيق النظام الاداري وتحسينه، تلاه المعيار الخامس المتعلق بجهود القادة في إذكاء روح التنافس وتشجيع التغيير في المؤسسة وحل أخيرا المعيار الرابع المتعلق بدعم وتشجيع القادة للموظفين والعمل على نشر ثقافة التميز.

2-3 دراسة المعاني (2008) بعنوان: "أثر تمكين الكفاءات على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز".⁶

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تمكين الكفاءات على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، من خلال تحديد عدد من مستلزمات التمكين الهيكلي بناء على مراجعة العديد من الأدبيات ذات الصلة لدراسة تأثيرها على تمكين الكفاءات ومن ثم تحقيق الجودة الشاملة والتميز؛

وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة لتوافر مستلزمات التمكين الهيكلي في المؤسسة على تحقيق تمكين الكفاءات النفسي، كما يوجد أثر ذو دلالة لـ (توافر مستلزمات التمكين الهيكلي، تمكين الكفاءات النفسي) على تحقيق الجودة الشاملة والتميز، بالإضافة إلى أن عناصر الجودة الشاملة في المؤسسة تؤثر على تحقيق التميز، كما أن خصائص المؤسسة من حيث ملكيتها ونشاطها وحجمها تؤثر على مستلزمات التمكين الهيكلي وتحقيق تمكين الكفاءات النفسي وتحقيق الجودة الشاملة والتميز.

⁵ Saada.I. using applying leadership criterion of EF QM excellence model in Higher education institution. Ucas asacase study. Paper thesis master in business administration Islamic university. Ghaza. 2013.

⁶ أحمد اسماعيل المعاني، أثر تمكين الكفاءات على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة عمان، الأردن، 2008.

3- المحور الثالث: الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة والتميز المؤسسي:

3-1 دراسة الزطمة (2011) بعنوان: " إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء".⁷

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء والتشجيع على استمرار نشر هاته المعرفة إلى المجتمع وتقوية قدرات الدول، والعمل على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية، والاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة. وتوصلت الدراسة الى رسم استراتيجيات مناسبة لإدارة المعرفة وتبناها كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

3-2 دراسة دروزة (2008) بعنوان: " العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي ".⁸

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء المؤسسي والشفافية (الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التطبيق) وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة وخزن المعرفة ومتطلبات وتوزيع المعرفة وتطبيقها.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين، والتعليم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

3-3 دراسة جواد (2003) بعنوان: "أثر المعرفة التسويقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية المعرفة التسويقية من خلال دراسته لعينة من شركات تعمل في قطاع السلع المعمرة في السوق الأردنية، وقد توصلت إلى أهمية توفر المعرفة السوقية من خلال البحث والتطوير بالإضافة إلى معرفة المنافسين لدى مديري هذه الشركات حتى تساندهم في اختيار استراتيجياتهم المناسبة والتي تؤدي إلى التميز في الأداء.

⁷ نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

⁸ سوزان صالح دروزة ، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان ، الأردن ، 2008.

- التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة إدارة المعرفة من حيث الأهمية وأثرها على مجموعة من المتغيرات، وقد بينت الأثر الكبير الذي يمكن أن يحدثه تطبيق منهجيات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي للمنظمات. لكن قلة الدراسات التي تناولت بدقة دور إدارة المعرفة في التميز المؤسسي بتقسيمه إلى أبعاد تجسد مواطن التميز في منظمات الأعمال جعل الدراسة الحالية مختلفة عن الدراسات السابقة حيث تم التركيز على دراسة أثر عمليات إدارة المعرفة على أبعاد التميز المؤسسي.

سابعا: منهج الدراسة

من أجل تقديم المعلومات بصورة واضحة ومفصلة والإجابة عن اشكالية الدراسة والتحقق من مدى صحة الفرضيات، تم اختيار منهج الدراسة كالاتي:

- الجانب النظري:

تم الإعتماد فيه على المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات من الكتب ومجلات والأطروحات التي تناولت موضوع البحث.

- الجانب التطبيقي:

لتدعيم ما تم التوصل اليه في الجانب النظري تم الإعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة، كما تمت الإستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية التي تساعد في تجميع المعلومات ومعالجتها ومن ثم تم تحليلها واستخلاص النتائج منها، مثل الاستبيان الموجه لعينة من المسيرين، يضاف الى ذلك مختلف أدوات التحليل الاحصائي الوصفي بإستخدام برمجية الحزم الاحصائية الاجتماعية SPSS، وهذا لمحاولة التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي.

ثامنا: حدود الدراسة

جاءت حدود الدراسة كالاتي:

1- الحدود الموضوعية:

تناولت هذه الدراسة متغيري إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد ركزت الدراسة على محاولة توضيح دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- من خلال التفصيل في التميز المؤسسي من خلال خمسة أبعاد: التميز القيادي، التميز البشري، تميز الإستراتيجية، تميز المرؤوسين وتميز الهيكل التنظيمي.

2- الحدود الزمانية:

طبقت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020_2021.

3- الحدود المكانية:

اقتصر البحث على شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

تاسعا: هيكل الدراسة

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول، تم في الفصل الأول تناول المعرفة وإدارة المعرفة حيث في المبحث الأول تم التعرف على ماهية المعرفة، وفي المبحث الثاني تم التطرق الى ماهية إدارة المعرفة، أما في المبحث الثالث فقد تم التعرف على إستراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها.

أما الفصل الثاني كان بعنوان التميز المؤسسي، حيث تم التعرف على أساسيات حول التميز المؤسسي، ثم في المبحث الثاني تم التعرف الى المنظمة المتميزة والأداء المتميز، أما في المبحث الثالث فقد خصص لعلاقة ادارة المعرفة بالتميز المؤسسي. وأخيرا الفصل التطبيقي فقد تعلق بدور ادارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، تم في المبحث الأول تقديم شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، وفي المبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة وخصائص عينة الدراسة، أما المبحث الثالث فقد خصص لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

عاشرا: صعوبات الدراسة

تتمثل أهم الصعوبات فيما يلي:

- قلة المراجع المتخصصة في التميز المؤسسي؛
- صعوبة إجراء التريص بحجة كثرة المتريصين.

الفصل الأول:
التأصيل النظري للمعرفة
وإدارتها

الفصل الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

تمهيد

شهد العالم مؤخرًا جملة من التحولات والتغيرات التي شملت مختلف المجالات سواء الاقتصادية السياسية الاجتماعية الثقافية والتكنولوجية، مما جعل المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها تواجه عدة تحديات كعالمية المنافسة وشدتها العولمة الأزمات الاقتصادية والمالية وغيرها، الأمر الذي استوجب عليها ضرورة التكيف والتأقلم مع ما يحدث من هذه التغيرات والبحث على أنجح السياسات لتحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها.

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها، تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة. بالإضافة إلى أن المعرفة هي أساس ارتقاء ونجاح المنظمات.

في هذا الفصل سيتم السعي إلى تبيان مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة، كمصطلحين معاصرين يعبران عن التوجه الإستراتيجي لإدارة المنظمات المعاصر، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وكل مبحث يندرج تحته ثلاثة مطالب من خلال ما يلي:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة؛
- المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة؛
- المبحث الثالث: إستراتيجيات وعمليات إدارة المعرفة.

الفصل الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

المبحث الأول الإطار المفاهيمي للمعرفة

تصاعد الإهتمام بدراسة المعرفة، أبعادها المختلفة ووسائل قياسها، وتنميتها، بحيث أصبحت تعتبر مورداً ثميناً بالغ الأهمية للمنظمات والمجتمعات، ولقد برز هذا الإهتمام من خلال ما يسمى حالياً، بموضوع " إدارة المعرفة".

وبما أن المعرفة أصبحت تعتبر المورد الأكثر أهمية وحيوية للمنظمات والمجتمعات، فإن تنمية هذا المورد باتت عملية مهمة جداً، كونه يكمن في عقول الأفراد العاملين في المنظمة وزبائنهم ومنافسيها، فالحاجة إلى الإهتمام بهذا المورد أصبحت ضرورة لا محالة.

المطلب الأول: ماهية المعرفة

إن المعرفة نتاج عمل فكري يمتاز بالسمو والرقى، مصدره الإنسان الذي ميزه الله عن باقي المخلوقات بصفات خاصة، من أهمها القدرة على التفكير والتأمل والتبصير وغيرها مما يقوم به العقل البشري والذي يعتبر بحق الصانع الأول للمعرفة، فقد أصبحت المعرفة ضرورة ملحة لضمان الاستمرار والتقدم والنجاح.

أولاً: تعريف المعرفة

اجتهد الباحثون، كل حسب تخصصه وإهتماماته، في تعريف المعرفة، فقد كان الإهتمام الأول بالمعرفة من قبل اللغويين والمفكرين؛ إلا أن أهمية المعرفة كمورد مهم، وتنامي الإمكانيات لإدارتها أدت إلى تصاعد إهتمام علماء الإدارة بها، لذا سيتم تعريف المعرفة من جانبين، هما؛ التعريف اللغوي، وتعريفات باحثو الإدارة.

1- التعريف اللغوي:

عرف الشيء: أدركه بحاسة من حواسك، إدراك الشيء على ما هو عليه، حصيلة التعلم عبر العصور.¹

أما المعرفة في اللغة الإنجليزية حسب قاموس ويسترن على أنها الفهم والإدراك الواضح والأكيد للأشياء والحقائق والسلوك وأنها تجسد الحقيقة، المعلومات، المبادئ المكتسبة في العقل البشري.² وفي كل الحالات تركز التعريفات على الفرد، وما يضيفه من معلومات وحقائق وفهم ومهارة وعمليات ذهنية، وإنها غير متاحة لأحد سواه.

¹ قاموس المعاني المعرفة / تاريخ الإطلاع 2021/03/16، على الساعة 17:36، www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/

² تاريخ الإطلاع 2021/03/16، على الساعة 18.00، قاموس www.merriam-webster.com/dictionary/knowledge/

ويستر،

الفصل الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

2- التعريف الإصطلاحي:

المعرفة هي جميع العمليات التي يتم من خلالها نقل المعلومات الحسية وتحويلها وإختصارها، وتوضيحها وتخزينها وإستعادتها وإستعمالها.¹ أيضا أنها الإستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات، التي ترتبط بقدرات الانسان الأصلية والمكتسبة، والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم.² والمعرفة هي مزيج من الأفكار والمفاهيم والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي المعلومات الممتزجة بالتجربة والتطبيق والحقائق والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة، وإدارة التغيير.³ فالمعرفة هنا تعني الرصيد الممتلك من المعرفة، والذي يستخدم كردود أفعال في حياتنا اليومية.

3- تعريفات باحثو الإدارة:

بالنسبة لباحثي الإدارة، فقد تباينت وتعددت التعريفات التي أوردها للمعرفة، ويمكن ذكر بعض التعريفات فيما يلي:

فقد أشار جوهانسن (Johannessen) (2004) الى أن المعرفة هي تنظيم وهيكل المعلومات لهدف معين، أما لبيسكند (Libeskind) (1996) فقد عرفها بأنها المعلومات التي تكتسب الشرعية من خلال الاختبارات والبراهين، وأضاف أبليهانس وآخرون أنها القدرة على تحويل المعلومات والبيانات لنشاط فعال.⁴

كما يرى كل من **Henderson و Harris** بأن المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة، تبدأ بالإشارات، ثم إلى معلومات ثم إلى معرفة، ثم إلى حكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار.⁵

وبعرفها نوناكا (Nonaka) (1995) المعرفة بأنها تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحتويه من خبرات وأفكار ومهارات، يكتسبها الفرد وبين المعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية.⁶

¹ العتوم عدنان يوسف، علم النفس المعرفي، النظرية والتطبيق، دار المسيرة، دون طبعة، عمان، 2004، ص19.

² سلامة عبد الحافظ، أساسيات علوم المكتبات والمعلومات، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2002، ص89.

³ زكي حسين الوردي، مجيل لازم المالكي، المعلومات والمجتمع، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2002، ص28.

⁴ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص40، 38.

⁵ هيثم حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار رضوان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 1، 2014، ص46.

⁶ الأخضر صياحي، تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 33(02)، 2007، ص148.

الفصل الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المعرفة على "أنها كل ما هو ضمنى تتوافر في أذهان وعقول الأفراد، تعتمد على خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم التفكيرية، وما هو ظاهر يكمن في القواعد والإجراءات والمعلومات لإتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف".

ثانيا: خصائص المعرفة

لقد اختلف الباحثون حول وضع خصائص وسمات للمعرفة وهذا نظرا لإختلاف وجهات نظر هؤلاء، وفي المجمل يمكن إيجاز خصائص المعرفة فيما يلي:¹

1- التنظيم: المعرفة المتولدة والمرتبطة بطريقة صحيحة، تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها؛

2- البحث عن الأسباب: التسبيب والتعليل يهدفان لإشباع رغبة الانسان الى البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر حيث يمكن التحكم فيها بنحو أفضل؛

3- الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة للانتقال الى الجميع. واليقينية لا تعني الثابتة وإنما الاعتماد على الأدلة المقنعة؛

4- الثقة والتجريد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضيا؛

5- المعرفة يمكن أن تتراكم: فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في المرحلة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في المرحلة القادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

وأیضا تتلخص خصائص المعرفة فيما يلي:²

- المعرفة هي فعل انساني وتطبيق؛

- تتطلب المعرفة تفاعلا انسيابيا مع الواقع ووعيا وإدراكا للواقع من حيث متغيراته، وعناصر تشكله والقوى المحفزة للتطور والتغيير؛

- متواصلة البقاء لا تقنى بالانتقال من شخص إلى آخر؛

- للمعرفة مضمون إجتماعي إنساني أي أنها تحتاج لمجتمع يتشارك بالمعرفة من أجل التقدم والرفي؛

- وجود مراكز بحوث قادرة على إنتاج المعرفة والإستفادة من الخبرات، في توفير مناخ ثقافي يغذي هذه التغيرات.

¹ منذر منصور عبد الله، الإقتصاد المعرفي، الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2016، ص10.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة المعرفة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، دون طبعة، السودان، 2020، ص15.

الفصل الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

ثالثاً: أهمية المعرفة

إن الحديث عن الأهمية الإستراتيجية للمعرفة ما هو إلا تجسيد للمنظور الإستراتيجي للمعرفة، والمتمثل في إعتبرها المصدر الأساسي لخلق القيمة وتحقيق المزايا التنافسية الذي يعتبر الأحدث، وفي هذا الصدد يشير "ايرما" إلى أن إدارة المعرفة يمكن أن تؤثر على أداء الأفراد؛ العمليات؛ المنتجات والمنظمة ككل، وذلك وفق طريقتين: تتعلق الأولى بخلق معارف جديدة وهو الأمر الذي يسمح بتحسين العمليات ومن ثم أداء المنظمة، أما الطريقة الثانية: فتتعلق باستخدام المعرفة الموجودة في تحسين العمليات.¹

ويمكن أن تحدد أهمية المعرفة بالنقاط الآتية:²

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات، من خلال دفعها لإعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكل تكون أكثر مرونة؛
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والإبتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛
- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في منظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
- ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
- حركة الأساس الحقيقي لكيفية مد المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية؛
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

¹ برحال عبد الوهاب، علاقة إدارة المعرفة باعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018، ص ص 119، 120.

² صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، دون طبعة، بغداد، 2005، ص 13.

الفصل الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

المطلب الثاني: أنواع ومصادر المعرفة

تبرز المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في معرفة في حد ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها، وكذا في الدور الذي تؤديه في تحويل المنظمة إلى الإقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، حيث تتعدد مصادر الحصول عليها وتختلف من منظمة لأخرى.

أولاً: أنواع المعرفة

ولقد قدمت عدة تصنيفات لأنواع المعرفة من قبل باحثون، وقد تم تقسيمها إلى ما يلي:¹

1- المعرفة الضمنية: والتي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معاني داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصير وبديهية وهي نوعان أحدهما تقني يعود الى العمق والآخر إدراكي يحتوي على أفعال وسلوكيات يومية؛

2- المعرفة المعلنة: وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات، ويمكن توثيقها في الورق أو في الشكل الإلكتروني؛

3- المعرفة التكنولوجية: وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعتبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل؛

4- المعرفة الضحلة: وتعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة؛

5- المعرفة العميقة: وهي التي تتطلب التحليل العميق للموافق المختلفة؛

6- المعرفة السلبية: وهي التي تتم بناء على الربط المفاهيم معاد باستخدام طرق الإستنتاج والإستقراء؛

7- المعرفة الموجهة: فهي المعرفة التي تبني على أساس عدد سنوات الخبرة في العمل وتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة التعلم.

وقد اتفقت كل من دراسة (باسردي، 2006) و (باكما، 2000)، (ديفي، 2000) على أن المعرفة

تقسم إلى نوعين أساسيين هما:²

¹ نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص22.

² أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهريّة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2013، ص52.

الفصل الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

1- المعرفة الضمنية:

وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد غير رسمية التي يعبر عنها بطريقة الحدسية والنوعية والغير قابلة للنقل والتعليم، وتوجد في عمل الأفراد والفرق في المنظمات وهذه المعرفة تعطي للمنظمة، خصوصياتها وشخصيتها وقدرتها على إنشاء وتوليد معارف جديدة، ووصفت بأنها الخبرات والتجارب لأعضاء منظمة التي لم توثق رسمياً.

2- المعرفة الصريحة:

وهي معرفة رسمية نظامية معبر عنها كمياً، قابلة للنقل والتعلم، ويمكن تسريبها خارج المنظمة ونجدها في أشكال فكرية كما نجدها مجسدة في منتجات المنظمة وخدماتها ومعايير تقييم العمل.¹

ثانياً: مصادر المعرفة

بيّن ماركرد (Marquardt) وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة واكتسابها وهما:²

1- مصادر الخارجية:

هناك عدد كثير من المصادر الخارجية، التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة ومن هاته المصادر:

- الاقتداء بالمنظمات الأخرى؛

- المشاركة في المؤتمرات؛

- استئجار خبراء؛

- متابعة الصحف والمجلات وأفلام الفيديو؛

- مراقبة الإتجاهات الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية؛

- جمع المعلومات عن الزبائن والموردين والمنافسين؛

- التعاون مع المنظمات الأخرى وإنشاء تحالفات.

ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير ووضعها في معنى للتحويل إلى المعرفة، وهذا لتتوقع المؤسسة جميع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة، لذا ينبغي أن تكون قادرة على أسر المعلومات والمعرفة من البيئة المحيطة بها.³

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2008، ص78.

² Marquardt Michael j. Building the learning. Organization Mastering the five elements for corporate learning. David-Black publishing company. USA. 2002. P47.

³ سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، دون طبعة، الجزائر، 2016، ص35.

الفصل الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

2- المصادر الداخلية:

تعد المعرفة الضمنية أحد أهم المصادر الداخلية لإكتساب المعرفة، التي يعتبر الأفراد مصدرها الأساسي باعتبارهم صناع المعرفة، من خلال "خبراتهم، ومعتقداتهم، وافترضااتهم، وذاكرتهم، ومذكراتهم"، وفي غالب الأحيان يكون هذا النوع من الصعب نقله وشرحه، وفي الوقت نفسه قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المؤسسة، عن طريق إنشاء معرفة جديدة أو تطوير الممارسات نحو الأفضل.¹

وقد طرح بادراكو Badaraco مصادر أخرى للمعرفة والتي يمكن تحديدها كالآتي:²

- الإنسان أو الفرد العامل:

يعد الفرد العامل في أي مجال مصدرا للمعرفة ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الانتاجي، حيث يشمل فقط العاملين الذين لهم معارف وخبرات في كيفية انجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة، والتي تتطلب ابداعا في العمل، وعن طريق هذه المعرفة استطاعت شركات إنتاج السيارات مثلا إنتاج السيارات بأفكار ومعارف العاملين، ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة وبالرأسمال الفكري (intellectual capital).

- فرق العمل:

هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة، ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معا لإبتكار معارف جديدة في مجال عملهم.

- البحوث والدراسات:

تعتبر مصدرا مهما للإنتاج المعرفة ومثال على ذلك التسويق وبحث تطوير المنتجات، حيث تساهم في وإيجاد معرفة جديدة، ويكون لها دور فعال في تطوير أنشطة المنظمات والمؤسسات.

¹ حمزة بعلي، دور التكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص ص11،12.

² سمر محمد خليل العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص ص42،43.

الفصل الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

المطلب الثالث: ضرورة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها

أولاً: ضرورة المعرفة

تظهر ضرورة المعرفة للأفراد والمؤسسات، حيث أسهمت عدة عوامل في جعل المعرفة قضية بتلك الأهمية لهتين الفئتين ومنها:¹

1- الميزة التنافسية: تجعل مجموعة من العوامل مثل زيادة التنافس والعولمة والجوانب الاقتصادية الخاصة بالمعرفة، التي استجبت من المحافظة على نمو الأعمال، مما جعل التنافس أكثر حدة وقوة.

2- التقنية:

أثارت التقنية عما معدل التغير وتطلب وجود قوة عاملة قابلة للتكيف ومتعلمة، فالعمل يتزايد تعقده إلا أن التقنية قد منحت الأفراد فرصة في مشاركة المعلومات، كما ساعدت خبراء التدريب على إعادة التفكير في الأساليب التي يتعلم بها الأفراد داخل فصول الدراسة وخارجها.

3- التغيرات التنظيمية:

أثارت عملية التقليس والاندماج والإستحواذ وغير ذلك على الطرق التي تعمل بها المنظمة، فمثلاً بإجراء التقليس على بعض العمال لكبار السن الأكثر خبرة، فإن الشركات سرحت معرفة مهمة وجوهرية ممن أثبت نجاحها في العمل أو لم تثبت هذا النجاح.

4- مرونة التوظيف:

باتت المعرفة أكثر سرعة في الزوال، كما كانت قبل ذلك حيث يقوم الموظفون بتغيير مهنتهم ووظائفهم بتكرار أكبر، فالشركات تعتمد في مصادرها على المصادر الخارجية، تواجه حضر فقدان المعرفة التي توجد داخل المنظمة الخاصة بهم، وبهذا يصبحون معتمدين بشدة على الشركات الخارجية.

ثانياً: العوامل المؤثرة فيها

تتمثل في مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إكتساب وتوليد المعارف بين مختلف المجالات، ونوضحها في ما يلي:²

1- مراكز البحث والتطوير: وتشير إلى مدى توفر المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية إنتشارها وأوقات عملها، فإذا كانت المراكز متوفرة مع ساعات عمل محدودة تكون الفائدة منها محدودة أيضاً؛

¹ زكية بنت ممدوح قارئ عبد الله الطشكندي، إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص57.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص107.

الفصل الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

- 2- مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية: فكلما كان هناك عدد كافي من الأفراد المؤهلين علميا وعلميا القادرين على إجراء التجارب، والقيام بالأبحاث العلمية كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل أكبر، وتشير هذه أيضا إلى قيام الدولة بإجراءات معينة من شأنها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة؛
- 3- مدى توفر الدعم المالي اللازم: هناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث والتجارب العلمية ومدى توفر الدعم المالي اللازم مع بقاء العوامل الأخرى ذات علاقة ثابتة، وكلما زاد الدعم المالي، زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها، حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الكوادر البشرية وتوفير المعدات اللازمة والإنفاق على التجارب العلمية والأبحاث؛
- 4- الحوافز بشقيها المادي والمعنوي: حيث أن توفرها يؤثر إيجابيا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة، كما تسهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة وتشجعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه؛
- 5- الإبداع: حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في تربية الإبداع وإنتاج المبدعين؛
- 6- المؤسسات التعليمية: بجميع أنواعها ومراحلها بما تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات دراسية وطرق تدريس ونوعية مدرسين وطلبة، إذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العلمية؛
- 7- الأوضاع العامة: السياسة والإقتصادية والإجتماعية، حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة.

الفصل الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية والتي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما و نوعا، وقد شهدت السنوات الماضية إهتماما متزايدا من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة، إذ تسعى العديد من المنظمات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، فتعمل على توجيه إستثمارها تجاه توليد المعرفة والإهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل التي تعمل على خلق المعرفة.

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

فيما يلي سيتم التطرق لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها والأهداف المرجوة منها:

أولا: تعريف إدارة المعرفة

هناك عدة تعاريف لإدارة المعرفة ولا يوجد تعريف متفق عليه، فقد اختلف الباحثون في تناول مفهوما بإختلاف إختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية وذلك بسبب إتساع ميدان إدارة المعرفة وديناميكيته للتغيرات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي يغطيها وعليه نذكر منه: يرى (Leonard) أن إدارة المعرفة "هي أسر المعرفة و تخزينها و إعادة استعمالها"¹. عرفت أيضا "بأنها هي الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنظمة والحصول عليها من مصادر وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها"².

إدارة المعرفة هي "مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداوب بين عناصر المعرفة، من إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معارف أو معلومات"³. كما تعرف أيضا "بأنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين، لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها"⁴. عرفها (Skoram) على أساس أنها "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة بإستحداثها، جمعها، تنظيمها، نشرها، إستخدامها، وإستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل إيجابي من خلال المؤسسة"⁵.

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص34.

² علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2010، ص41.

³ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، دون طبعة، الأردن، 2005، ص97.

⁴ جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2010، ص33.

⁵ حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، دون طبعة، مصر، 2009، ص82.

الفصل الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

يمكن تعريفها بأنها "إدارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة، والتي تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال وتتم من خلال، عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في الشركة".¹

يعرف بيرتس إدارة المعرفة هي "إدارة المنظمة وتوجيهها نحو التجديد المستمر في قاعدة المعرفة التنظيمية، وهذا يعني وعلى سبيل المثال توليد هياكل تنظيمية داعمة، تزويد الموظفين بالتسهيلات اللازمة وطرح واستخدام تكنولوجيا المعلومات والأدوات والمعدات اللازمة، لتشجيع العمل الجماعي ونشر وتبادل المعرفة".²

المفهوم الحديث لإدارة المعرفة: "هي توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة، والمستفيدين من خارجها، يحد يركز على الاستفادة العالية من المعلومات المتوافرة في المؤسسة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها، لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الإستثمار الأمتل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تساهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة".³

من التعريفات السابقة يمكن إعطاء مفهوم شامل لإدارة المعرفة على أنها: "مجموعة من العمليات والأنشطة التي من شأنها توليد، استخدام، نشر ونقل المعرفة، هذه العمليات تكون مدمجة ضمن نظام متكامل وفعال يسهل الوصول والتعامل مع مختلف مصادر المعرفة، من أجل إستخدامها بالطريقة الأمتل والتي من شأنها تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية، إلى جانب تشجيع الإبداع والإبتكار ما يكفل إدامة الميزة التنافسية وخلق القيمة للمؤسسة".

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

تبرز أهمية إدارة المعرفة من تأثيراتها الإيجابية العميقة على المنظمات وعلى مستويات مختلفة وهي:⁴

- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة بغرض تحقيق أهدافها الموضوعية، وبذلك تعزز من إلتزام المنظمة بهذه الأنشطة والأهداف؛
- إستثمار رأس المال الفكري، إذ أصبحت قيمة المنظمات تتأثر بشكل كبير بقيمة رأس مالها الفكري؛
- تعزيز المقدرات والجدارة الجوهرية في المنظمة؛

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الاردن، 2006، ص27.

² عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص10.

³ ياسر الصاوي، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة 1، مصر، 2007، ص20.

⁴ أحمد عمر الهمشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، 2013، ص 111،112.

الفصل الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

- تحسين الأداء التنظيمي، إذ تعمل إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة وتطبيقها مما يؤدي إلى الإرتقاء بمستوى الأداء التنظيمي وتحسينه؛
- تحفيز المنظمات على تشجيع مقدرات الإبتكار والإبداع، لدى مواردها البشرية لتكوين معرفة جديدة وتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية الغير مستقلة؛
- إتاحة الفرصة للمنظمة لتحديد أصولها الغير ملموسة وتوثيقها وتطويرها وتحديد المعرفة المطلوبة وسد الفجوة بينهما؛
- بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات ورفع قيمتها السوقية؛
- تعظيم قيمة المعرفة وتوفيرها للمنظمة بشكل دائم؛
- ضمان إنسيابية عملياتها الجوهرية وزيادة فاعليتها، من خلال القيام بأفضل طريقة ممكنة وإتخاذ القرارات المناسبة، وزيادة كفاءتها، وزيادة درجة إبتكاراتها من خلال القيام بها بطريقة إبداعية جديدة؛
- تحقيق قيمة مضافة من خلال تحسين المنتجات الموجودة وتطويرها وإيجاد منتجات جديدة؛
- الإرتقاء بمستوى الرأس المال البشري، وذلك بتشجيعه على التعلم وتطوير مهاراته في العمل ومساعدته في حل مشكلاته فيه وزيادة قدرته على التكيف مع المستجدات والتغيرات فيه، وإعداده لاستيعاب التغيير والتكيف معه وتنمية روح التعاون لديه والعمل بروح الفريق وزيادة رضائه الوظيفي؛
- رفع موجودات المنظمة الداخلية لتوليد الإجراءات الجديدة وتخفيض التكاليف؛
- دعم الجهود للإستفادة من الموجودات الملموسة والغير ملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛
- تشجيع التغيير التنظيمي الهادف وإعادة هندسة الأعمال، بما يحقق أهداف المنظمة ويساعدها على التميز والمنافسة في بيئة سريعة التغيير.

ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة

- تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:¹
- أسر المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة إستعمالها؛
- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة؛
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة، على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2008، ص ص61،60.

الفصل الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها؛
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الإختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالإبتكارات؛
- تحول المنظمات من الإقتصاد التقليدي إلى الإقتصاد العالمي الجديد (إقتصاد المعرفة)، وتعمل كشبكة للأنشطة حيث تساهم في التحول نحو الشبكات الإقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية؛
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان وتساهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل؛
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم؛
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها، والجودة العملياتية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

المطلب الثاني: عناصر ومتطلبات إدارة المعرفة

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على العناصر المكونة لإدارة المعرفة وتوضيح متطلباتها ودراسة وظائفها.

أولاً: عناصر إدارة المعرفة

تحتوي إدارة المعرفة على العناصر التالية :¹

1_ المحتوى:

وهو الذي يحدد المعلومات التي يمكن إدراجها ضمن العناصر الفكرية والمبنية على المعرفة ذات الدور البارز في عملية تطوير أداء المؤسسات.

2_ التكنولوجيا:

وتقوم بتطوير عناصر الحاسب الآلي والبرامج التي ستعمل على إيصال المهام المطلوبة.

3_ العمليات:

وتقوم برسم الإجراءات التي تحتاج إلى التحديث والتطوير، للتأكد من أن إدارة المعرفة تتماشى مع احتياجات المستخدمين من حيث النوعية، والكمية، ومدى صلتها بالموضوع المطروح.

4_ الأفراد:

تقوم المؤسسات بتشجيع القوى البشرية على تكوين المعرفة ومشاركتها، وإستخدامها، بسبب قدرتهم على الردّ السريع على العملاء وخلق أسواق جديدة وسرعة تطوير المنتجات الجديدة

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات و المفاهيم، دار الورق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2007، ص77.

الفصل الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

والسيطرة على التكنولوجيات الحديثة، والسبب الرئيسي لنجاحهم هو الطريق الذي استخدم لإدارة خلق معرفة جديدة.

ويمكن ذكر عناصر أخرى لإدارة المعرفة كما يلي:¹

- أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة؛
 - تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة؛
 - إنتاج المعرفة عن طريق توليدها والبحث عن مصادرها المختلفة؛
 - إختيار المعرفة وتنقيحها وترشيحها وتبويبها والبحث وتصنيفها وتنظيمها؛
 - استخدام المعرفة وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل، مثل استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات.
 - نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة؛
 - استخدام مخرجات المعرفة برسم عمليات التعلم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الإستراتيجي.
- ثانياً: متطلبات إدارة المعرفة**

يجب توافر مقومات و متطلبات لإدارة المعرفة وهي كما يلي:²

1- توفير البنية التحتية اللازمة و المتمثلة في التقنية(التكنولوجيا) اللازمة:

وهي شبكة الاتصالات والكوابل الأرضية الحديثة المتطورة، كما لا بد من توافر أجهزة الحاسوب و البرمجيات الخاصة، ومحركات البحث الإلكترونية التي تساعد في الوصول إلى المعرفة بسهولة.

2- توفير الموارد البشرية اللازمة:

التي تعتبر من مقومات و أدوات العمل في إدارة المعرفة، وقد يتوقف عليها النجاح في إدارة المعرفة وتحقيق أهداف المنظمة و الأفراد هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة، لتوليد المعرفة وحفظها وخلق معرفة جديدة وإنتاج سلع وخدمات متطورة.

3- الهيكل التنظيمي:

إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات، قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لإكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص77.

² بنين فلاح حسن، إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز المؤسسي، رسالة البكالوريوس، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2018، ص17.

الفصل الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة، بصورة فاعلة وكفؤة من أجل كسب قيمة إقتصادية مجدية.

4- العامل الثقافي:

الذي له دور في إيجاد ثقافة مجتمع المعرفة وتداولها بين الأفراد العاملين في المؤسسة أو المنظمة، مما يخلق نوعا من التعلم بالمشاركة، واكتساب الخبرات والمهارات وبناء علاقات بين العاملين تدعم المعرفة. شكلت إدارة المعرفة بمفهومها الواسع وتعريفها المتعددة مجالا معرفيا ناجحا، فهي تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي للمنظمة عن طريق توفير المعرفة بشكل دائم و تنظيمها بما يخدم أهدافها، حيث أن بناءها يتطلب إتباع مناهج وتوفير مجموعة من المتطلبات الأساسية لذلك إضافة إلى إلزامية وجود عناصر أساسية لقيامه.

المطلب الثالث: عوامل وأبعاد إدارة المعرفة

في هذا المطلب سيتم التعرف على العوامل والأبعاد المؤثرة في إدارة المعرفة وتحديد الحلول المناسبة لها:

أولا: العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة

أكدت غالبية البحوث والدراسات أن هناك مجموعة من العوامل أثرت في تطور إدارة المعرفة وبهذا الصدد يمكن تقسيم هاته العوامل إلى عوامل خارجية وعوامل داخلية.

1- العوامل الخارجية:

وهي تشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، والتي تؤثر في أعمالها ولا غنى للمنظمة سوى التكيف مع هاته المتغيرات والإستجابة لمتطلباتها وأهم هاته العوامل ما يلي:

1

أ- **العولمة:** التي ظهرت بسبب تقدم وسائل الإتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة، الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في العديد من الدول الأمر الذي أدى إلى ظهور المنافسة الشديدة، بين الشركات العالمية الكبرى حيث لا تستطيع البقاء سوى الشركات الأكثر فاعلية، وهنا برزت أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للمنظمات الراغبة بالبقاء والمنافسة وكسب الميزة التنافسية.

ب- **زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك:** وذلك بسبب التطورات التي يشهدها العالم الأمر الذي انعكس على رغبات المستهلك، مما زادها تعددا وتنوعا مما يعني تعقيدها وهذا يعزز أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هاته الحالات.

¹ إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سابق، ص107.

الفصل الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

ج- **زيادة حدة المنافسة:** حيث تشهد المنظمات تنافس شديد في طرح منتجات وخدمات جديدة وتطويرها باستمرار، واستخدام التقنيات الحديثة وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على المواجهة.

د- **زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد:** حيث يسعى الموردون إلى مجارة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك والمنافسة العالمية، لذا تسعى دائماً إلى تطوير وتحديث عملياتها وقدراتها باستمرار كما تسهم في عمليات الإبداع والإبتكار، لتقديم أفضل المنتجات والخدمات وإشراك الموردين في ذلك الأمر الذي يزيد من أهمية إدارة المعرفة وضرورة المشاركة فيها.

2- العوامل الداخلية:

تتوفر هاته العوامل داخل المنظمة حيث تسهم في تطور إدارة المعرفة ومن أبرزها ما يلي:¹
أ- **حدوث إختلالات في فاعلية المنظمة:** من ضمن العوامل التي تسهم في فاعلية المنظمة، تدفق العمل وحجم المعلومات وتستطيع المنظمة التغلب على هاته الإختلالات، باستخدام التقنيات الحديثة وطاقتهم عمل يتمتع بمهارات عالية ومتطورة وقادرة على تنظيم العمل بشكل أفضل، وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة المعرفة لتتنبأ وتخطط بشكل جيد ومحكم.

ب- **تزايد القدرات التقنية:** أسهمت الإمكانيات التقنية، مثل الحاسبات والبرمجيات في تعدد مداخل إدارة المعرفة وكان لتقنية المعلومات ونظم المعلومات الأثر البالغ في ذلك.

ج- **فهم الوظائف المعرفية:** حيث يتولى ذلك الأفراد المؤهلون علمياً وعملياً، الأمر الذي زاد من فعالية إدارة المعرفة.

ثانياً: أبعاد إدارة المعرفة

إن من الذين اهتموا بتحديد أبعاد إدارة المعرفة العالم والباحث **Duek** حيث يرى أن هناك ثلاثية أبعاد أساسية للمعرفة وهي:²

1- **البعد التكنولوجي:** ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري و التكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التمييز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة، ومن هنا فلا يمكن لنا أن نتصور مؤسسة تعمل في عصر التكنولوجيا المتقدمة و التطور السريع في الحصول على المعلومات وتخزينها وإعادة استعمالها وتحديثها وتطويرها، دون أن تلجأ هذه المؤسسة إلى الحصول على أحدث وسائل التكنولوجيا والتعامل معها

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص178.

² عصام نور الدين، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، دون طبعة، الأردن، 2010، ص ص79،80.

الفصل الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

تعاملا سليما قائما، على العلم والمنطق وبالتالي لا يمكن أن تعمل إدارة المعرفة بدون البعد التكنولوجي.

2- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة: هذا البعد الثاني من أبعاد إدارة المعرفة كما يراه **Duek** إنما يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة، والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة إستخدامها.

ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية، فلا بد إذن من العمل باستمرار على تجديد طرق الحصول على المعرفة من مصادره وبطريقة ملائمة وتعزيز هذه المعلومات بما يتلاءم مع حاجة المنظمة، ومن ثم تخزين هذه المعلومات وإعادة استخدامها وتعميمها على الموظفين كلما لزم الأمر.

3- البعد الاجتماعي: إن البعد الاجتماعي يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد والمعرفة، هنا تشمل كل المعلومات و البيانات والإحصاءات والأرقام، التي يتم الحصول عليها من مصادر موثوقة ومحدثة، ومن ثم بناء جماعات و تأسيس المجتمع على أساس إبتكارات صناعات المعرفة، و التقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء الشبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد عن طريق إقامة علاقات وثيقة بين أفراد ودعم روح الفريق في العمل فيما بينهم، وكذلك عن طريق تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة فهذا البعد يقوم على التشارك في الحصول على المعلومات والتشارك في استخدامها بطريقة تعاونية.

الفصل الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

المبحث الثالث: إستراتيجيات وعمليات إدارة المعرفة

من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة وضمان التنفيذ الناجح لها، لا بد من أن تسير وفق خطوات متسلسلة ومنهجية، ويجب كذلك التعاون مع تكنولوجيا المعلومات، فتكنولوجيا المعلومات قيمة إيجابية، ومن خلال هذا المبحث الذي يهدف إلى التعرف إلى تلك العمليات التي تثري المعرفة وترفع من جاهزيتها للتطبيق، حيث تعتمد المؤسسات على أساليب مختلفة في كل عملية تتلاءم مع طبيعة عملها، والتعرف على أهم نماذج إدارة المعرفة وأبرز إستراتيجياتها.

المطلب الأول: ماهية إستراتيجيات إدارة المعرفة

أولاً: تعريف إستراتيجية إدارة المعرفة

تعرف إستراتيجية إدارة المعرفة على أنها مجموعة من الخيارات الإستراتيجية المتعلقة بإيجاد المعرفة في المنظمة، وتزود المنظمة بخطوط إرشادية لخلق الميزة التنافسية.¹ كما ينظر إلى إستراتيجية إدارة المعرفة بأنها الإستراتيجية التي تعمل كخارطة طريق لاستقطاب المعرفة وتكوينها وتخزينها والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من استثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري، وتعتبر هادياً للإدارة من أجل تصميم برامج إدارة المعرفة ومبادراتها وتنظيمها في المنظمة.²

كما عرفت بأنها خطة منسقة من الأعمال، من أجل تمكين الأعمال الجوهرية من استخدام تقنيات إدارة المعرفة وتمثل إستراتيجية إدارة المعرفة التوافق مع نشاطات وأهداف المنظمة، وتمكين كافة عناصر في دورة حياة إدارة المعرفة، وتحقيق التوازن بين الأفراد والمنظمات.³ ويشار إلى إستراتيجيات إدارة المعرفة بأنها الطريق الذي تختاره المنظمة لتطوير موجوداتها المعرفية وتحديد نقاط الضعف والقوة في المعرفة التي لديها، وكذلك تشخيص الفرص والتهديدات التي تتوقع مواجهتها وكيفية التعامل معها من خلال تطوير بدائل وخيارات معينة تضمن تحقيق ميزة أو ميزات تنافسية مستدامة.⁴

¹ بسام الذيابات، أثر إستراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة: دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية، مجلة الاقتصاد والأعمال، جامعة الإسلامية بغزة، المجلد 25 رقم 02، 2017، ص 162.

² أحمد عمر همشري، مرجع سابق، ص 302.

³ بسام الذيابات، مرجع سابق، ص 162.

⁴ مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، بيروت، لبنان، 2014، ص 129.

الفصل الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

ثانيا: خصائص إستراتيجية إدارة المعرفة

- هناك عدد من الخصائص الجوهرية لإستراتيجية المعرفة يمكن ذكرها فيما يلي:¹
- تعبر إستراتيجية المعرفة عن جاهزية المنظمة واستعدادها لاستثمار الموارد والأصول غير الملموسة ، وبصورة خاصة رأس المال الفكري ؛
 - إستراتيجية المعرفة يجب أن تعكس الإستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال تركيزها على أنشطة وعمليات تكوين القيمة الفريدة لزبائن وشركاء الأعمال؛
 - تمثل إستراتيجية المعرفة قيمة رأس المال الفكري في المنظمة، ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية كأداة لقياس العائد الذي يتحقق منه في ضوء تكلفة الاستثمار في مكونات وعناصر رأس المال الفكري؛
 - تساعد إستراتيجية إدارة المعرفة في دراسة وتحليل المكانة الإستراتيجية للمنظمة في هيكل الصناعة ، من خلال تقييم تأثير المنظمة على عمليات الابتكار والإبداع التكنولوجي والزيادة في إنتاج المعرفة والتكنولوجيا الجديدة؛
 - صعوبة قياس أداء إستراتيجية المعرفة ، وذلك لاعتمادها على مورد غير ملموس وغير منظور في معظم حالاته وتحولاته.

ثالثا: أهمية إستراتيجية إدارة المعرفة

- تكمن أهمية إستراتيجية إدارة المعرفة والتي تتميز بالوضوح وجودة الأعداد، فيما تقدمه من مساعدة في تحقيق ما يلي:²
- زيادة درجة مستوى الفهم لأهمية إدارة المعرفة في المنظمة؛
 - تقييم موقف المنظمة وتحديد المنافع المحتملة لإدارة المعرفة؛
 - كسب التزام وتأييد الإدارة العليا؛
 - تحديد الموارد اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة؛
 - توصيل ومشاركة الممارسات الجيدة لإدارة المعرفة؛
 - تطوير خطة عمل واضحة وقابلة للتوصيل حول أين نحن الآن؟، وإلى أين نريد الذهاب؟، وكيف نصل إلى ما نريد؟.

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 295.

² محمد عبود الحاج داوود، مطلوبات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التميز في المنظمات: دراسة ميدانية على شركة المواني، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2013، ص ص161،160.

الفصل الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

رابعاً: أهداف إستراتيجية إدارة المعرفة

- يحدد القريوتي (2004) الأهداف التالية، التي يمكن أن تركز عليها إستراتيجية إدارة المعرفة:¹
- التأكيد المستمر على الدور المحوري لتوليد المعرفة والاستفادة منها في تطوير سلع وخدمات أو تحسين الموجود منها؛
 - إيجاد بيئة تعلم، من خلال توفير فرص تدريب، وتراكم للخبرات من خلال التواصل مع العملاء والمنافسين، والخبرات العملية الشخصية، والعمل الجماعي، واستخلاص الدروس من الأخطاء التي تحصل في العمل؛
 - توليد ونقل ونشر المعرفة في التنظيم ، وهنا على منظمات الأعمال أن تعمل وباستمرار على توليد المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، أو من خلال تطوير فهم جديد للمعرفة الموجودة، وهذا يعني أن فلإبداع دورا في توليد المعرفة، وتكتمل حلقة الإبداع إلا بتطوير قدرات المنظمة على نشر المعلومات والمعرفة في الداخل، وتطوير ثقافة التغيير بين الأفراد والجماعات فيها؛
 - مقارنة الأداء الحالي للمنظمة بأداء المنظمة ذات الأداء المتميز، وذلك من خلال تحديد وجمع المعرفة الموجودة في المنظمة، والتحكم بهذه المعرفة حتى تستطيع المنظمة التفوق على منافسيها؛
 - قياس الموجودات غير الملموسة (المعنوية) التي تتوفر لدى المنظمة، سواء كانت موجودات بشرية أو معرفية أو غيرها.

المطلب الثاني: أشكال إستراتيجيات إدارة المعرفة

هناك عدة تقسيمات لإستراتيجيات إدارة المعرفة يمكن إجمالها عموماً في ثلاثة تقسيمات أساسية، هي:

أولاً: الإستراتيجيات حسب نوع المعرفة

بما أن إدارة المعرفة تقوم على مبدأ التمييز بين نوعي المعرفة الضمنية والصريحة، فإن على المنظمات حين توظف هذين النوعين من المعرفة أن تتبع إستراتيجيات معينة، هما إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصنة ويمكن شرحهما فيما يلي:²

1- إستراتيجية الترميز:

تعتمد هذه الإستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتفاسم ويمكن تحويلها بسهولة الى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية،

¹ ناصر جرادات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 189، 190.

² حسين عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال، اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2008، ص ص 112، 113.

الفصل الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

يمكن تعميمها من خلال شبكة المنظمة على جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة.

2- إستراتيجية الشخصية:

تركز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز القياسي وهي غير رسمية، لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة، هذه الإستراتيجية تسمى أيضا بنموذج شبكة المعرفة لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد وبدلا من ذلك، فإن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة يتقاسمونها فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك.

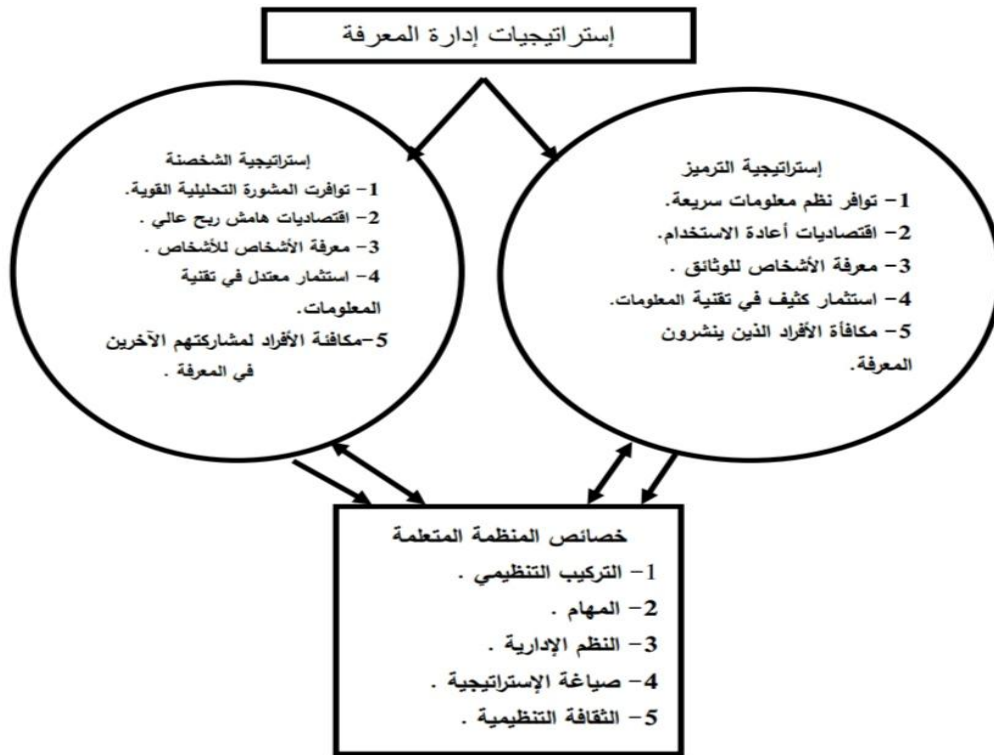
وهناك من يرى أن استراتيجيات إدارة المعرفة ممثلة في النقاط التالية:¹

- تحديد مفتاح المعرفة التنظيمية من مهام المنظمة وأهدافها واستراتيجيات؛
- تحديد مهمة المعرفة خلال عملية التحليل الوظيفي؛
- تحديد دور المعرفة الفردية من خلال التحليل للبناء التنظيمي والتحليل للأدوار الفردية؛
- تحديد مشاكل المعرفة وفرضها للاحتياجات والممتلكات؛
- من حيث التخصص تطوير المقالات ونماذج البرمجيات الخاصة بالمعرفة؛
- تصميم الاستراتيجيات وتطويرها وتطبيقها وإيجاد حلول لإرضاء أهداف ادارة المعرفة.

¹ أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق المجلد 28، العدد الأول، دمشق، سوريا، 2012، ص501.

الفصل الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

الشكل رقم (01): إستراتيجيات إدارة المعرفة



المصدر: شفاء محمد علي، دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بلوغ خصائص المنظمة المتعلقة، مجلة دنانير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والإقتصاد، العدد السادس، العراق، 2014، ص147.

ثانيا: الإستراتيجيات حسب عمليات إدارة المعرفة

يمكن إجمال إستراتيجيات إدارة المعرفة في ثلاثة تقسيمات أساسية كما يلي:¹

- 1- **إستراتيجية الاستحواذ على المعرفة:** حيث يجب أن يكون لدى المنظمة مجموعة من العمليات التي تتمكن من خلالها من الحصول على المعرفة الجديدة للمنظمة وتطبيقاتها، ويمكن إحراز هذه المعرفة الجديدة أو الحصول عليها من خلال وسيلتين، هما:
 - من خارج المنظمة، من خلال شراء المعرفة، أو تعيين خبراء، أو الترخيص من خلال براءة الاختراع؛
 - من داخل المنظمة ، وذلك من خلال أنشطة البحوث التطبيقية، أو من خلال إحرازها بواسطة الخبرة المتاحة.

- 2- **إستراتيجية الاحتفاظ بالمعرفة:** إن الهدف من هذه الإستراتيجية هو ضمان قاعدة المعرفة بالمنظمة، حيث أنه من وجهة نظر المنظمة لا توجد أية اختلافات بين الاحتفاظ بالمعرفة المعلنة

¹ ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص ص 192، 191.

الفصل الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

والضمنية، وإنما المهم هو إمكانية الوصول إلى المعرفة واستثمارها ومن ثم التأكيد من مدى إمكانية ملكية المنظمة لها.

ومثلما هو مطلوب من المنظمة أن تحتفظ بالمعرفة المطلوبة منها، فإنه أيضا ينبغي أن تنتشر المعرفة، ويجب أن يتم مشاركتها، وذلك بهدف حمايتها من الضياع، وفي حالة عدم توفر القدرة على تشارك المعرفة فعلى المنظمة أن تسلك طريق البحوث والتطوير، أو أن تسعى لتوفير عدد من الخبراء يعملون طوال الوقت.

3- إستراتيجية استثمار المعرفة: يمكن استثمار المعرفة الأكثر حيوية لإدارة المعرفة، وذلك لتحقيق شروط المزايا التنافسية، نظرا لأن الاستثمار الناجح للمعرفة هو الذي يبرر وجود المنظمة إقتصاديا، وبصورة عامة فإن المعرفة التي يتم حفظها بالمنظمة ربما يتم استثمارها داخليا عن طريق المنتج أو مقدم الخدمة، أو يتم استثمارها خارجيا عن طريق الترخيص ببراءات الاختراع أو التزود بالخدمات الاستشارية.

ثالثا: الإستراتيجيات حسب العرض والطلب

تنقسم الإستراتيجيات حسب هذا التصنيف إلى نوعين هما:¹

1- إستراتيجيات جانب العرض: يركز هذا النوع من الإستراتيجيات على آليات توزيع المعرفة الحالية للمنظمة ونشرها، أو بمعنى آخر على آليات المشاركة بالمعرفة، ويصلح هذا النوع من الإستراتيجيات للمنظمة الاستشارية التي نشرت الحلول المعتمدة على المعرفة.

2- إستراتيجيات جانب الطلب: يركز هذا النوع من الإستراتيجيات على استقصاء حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة والعمل على تلبيتها، ويصلح للمنظمات الصناعية المنتجة للسلع.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

إن عمليات إدارة المعرفة تشير إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة، وتقديم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أحسن وجه، ويتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المؤسسة، إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، حيث تتمثل عملياتها فيما يلي: تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها، توليدها، تخزينها وتطبيقها بصورة عامة.²

¹ أحمد عمر همشري، مرجع سبق ذكره، ص 312.

² عثمانى أحسين، عمران الزين، أثر إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، المجلد 4، العدد 1، جوان 2018، ص367.

الفصل الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

1- تشخيص المعرفة:

تهدف هذه العملية الى التحقق من نوع المعرفة المتوافرة للمؤسسة الجامعية، ومقارنتها بما هو مطلوب، الأمر الذي يمكن معه تحديد الفجوة المعرفية، ومن ثم تعتمد هذه العملية على تحديد المعرفة المتاحة، والأفراد الحاملين لها، وتمييزها وترتيب أولوياتها وأهميتها النسبية، ومدى علاقتها بطبيعة وأهداف العمل، وفرص الحصول اليها، ومدى سهولة ذلك. ان أهمية التشخيص تكمن في معرفة نوع المعرفة المتوافرة لدى المنظمة، لتتمكن من تحديد الفجوة.¹

ومع توافر تقنيات الاتصال والمعلومات المتطورة، أصبح هناك الكثير من الطرق التي تعتمد عليها المؤسسات في تشخيص المعرفة وتمثيلها ليسهل استخدامها، ومن ذلك:²

أ- تمثيل المعرفة في شكل قواعد، وهذه الطريقة تستخدم في تمثيل الخبرات العلمية؛ حيث يقوم مهندسو المعرفة باستخلاص الخبرة من بعض الخبراء في مجالات معينة أو من خلال الوثائق التي بحوزتهم، وصياغتها في شكل قواعد.

ب- تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية، وذلك بالاعتماد على الطرق الهندسية، بعيدا عن السرد، والاستعانة بنظم معالجة البيانات والمعلومات.

ج- تمثيل تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية وتستخدم هذه الطريقة في تحويل العبارات اللغوية الى علاقات منطقية، باستخدام الدلالة الصورية.

2- توليد المعرفة:

ويندرج تحت هذا العنوان جذب، أو شراء، أو خلق، أو إكتشاف، أو إمتصاص، أو إكتساب، أو الإستحواذ. ويرى كل من (McShane & Glinow. 2007) أن عملية إكتساب المعرفة تتضمن قدرة المنظمة على إستخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية، ومن الرؤى الخاصة بها واحدى أقوى وأسرع الطرق لإكتساب المعرفة هو من خلال تعيين الأفراد أو إكتساب المنظمات بشكل كامل، وكذلك تدخل المعرفة الى المنظمة عندما يتعلم العاملين من مصادر خارجية مثل إكتشاف مصادر جديدة من المجهزين أو إدراك أكبر لتوجهات الزبائن والإستراتيجيات الأخرى لإكتساب المعرفة هو من خلال التجربة، فتوليد المعرفة أي الحصول على معرفة جديدة من مصادرها المختلفة الداخلية والخارجية.³ حيث أن توليد المعرفة وتحويلها من

¹ جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص61.

² شروق جمال طاهر، مدخل الى ادارة المعرفة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2018، ص54، 55.

³ أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد15، العدد 3، 2013، ص04.

الفصل الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

المستوى الفردي الى المستوى الجماعي عن طريق التشارك والبحث والتطوير وفي هذا المجال يؤكد على ثلاث نقاط جوهرية هي: ¹

- توليد المعرفة هو جهد بشري؛
- تأثير الابعاد الضمنية والظاهرة في توليد المعرفة؛
- الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة.

3- تخزين المعرفة:

تشير عملية خزن المعرفة الى الذاكرة التنظيمية، وعلى المؤسسة أن تحافظ على المعرفة،² مما يشكل للمؤسسة تسرب المعرفة خاصة الضمنية منها (فقدانها لأفرادها أصحاب المهارة والخبرة)، أكبر تحدي يواجهها، وخاصة التي تعاني من معدلات دوران مرتفعة، وتشمل عملية التخزين عمليات الاحتفاظ والإدامة، والبحث والوصول، واسترجاع المعرفة.³ كما تعد عملية خزن المعرفة والإحتفاظ بها مهمة جدا لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والإستخدام بصيغة العقود المؤقتة والإستثمارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزنة وموثوقة في قواعدها.⁴

4- توزيع المعرفة:

عرفت عملية توزيع المعرفة على أنها: "عملية نقل المعرفة الصريحة وتوجيهها من فرد الى فرد آخر وبطريقة مباشرة".⁵ فإنه ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائدا مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال إستخدام الأدوات الإلكترونية، فإنه ما زال يتطلع إلى توزيع المعرف الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة. وكما يبين (فيلدن 2001) أن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية، ويساعد الشركة في ذلك شبكات الأنترنت والانترنت والاكسترنات. وأن المنظمة تستخدم قنوات توزيع للمعرفة، بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والتجوال والإتصال

¹ حسن حميد عبد الله، دور نظم المعلومات الإدارية والإدارة المعرفية في بناء القدرات التنافسية للمنظمات الانتاجية، رسالة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتش العالمية، العراق، 2012، ص117.

² براهيمية عمار، عمران الزين، أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 50، 2018، ص30.

³ واضح فواز، نويري مجدي، إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي ميله الجزائر، جامعة سطيف، 2017، ص234.

⁴ نذير بوسهوه، علي مكيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد 04، 2011، ص516.

⁵ Antonie Jetter. Jeroen Kraaij enbrink. Hans-Horst Schroder Et Ai. Knowledge Integration. Physica Verlag. Germany. 2006.p 57.

الفصل الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة المؤتمرات الفيديوية، لكن الأخيرة لا تعطي ضماناً أكيدة على إنتقال المعرفة إلى كل الأعضاء.¹

5- تطبيق المعرفة:

تمثل هذه المرحلة جوهر عملية إدارة المعرفة، وتطبيق المعرفة يتطلب تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة والتبويب الأمثل للمعرفة، وكذلك إسترجاع المعرفة من خلال إتاحة المجال أمام الأفراد من الوصول للمعرفة بسهولة وبالسرية المناسبة، وبناء على التطبيق يصبح القرار أكثر دقة والأداء أكثر تميزاً وارتقاءً. فعملية تطبيق المعرفة شبيهة بجهود نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة الى ممارسات مندمجة مع الأداء التنظيمي؛ بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفعاليتيه. فإذا تم التطبيق فهذا يؤدي إلى عملية التعلم، أي أنه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق، مما يؤدي الى تحسين مستوى المعرفة وعمقها.² فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد إستثمار فرصة تحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة. وهي تعتبر غاية إدارة المعرفة وإستثمارها للمعرفة في تحديد الفجوة لكي تستطيع القيام بتنفيذه.³

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص44.

² أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة إتجاهات إدارية معاصرة، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، دسوق، مصر، 2013، ص94.

³ سوزان صالح دوزة، العلاقة بين إدارة المعرفة وعمليات وأثرها على تمييز الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص143.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تم التعرض إلى مفهوم المعرفة حيث أنها المزيج من التعلم والخبرة والتي تعتمد على الفهم والإدراك البشري وتتجلى أهميتها في كونها مورد أساسي من موارد المؤسسة ومصدر للميزة التنافسية حيث تعددت تصنيفاتها واختلفت مصادرها منها ما هو نابع من المنظمة ومنها ما هو في البيئة المحيطة بها.

تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال، التي تعددت واختلفت تعاريفها وركزت معظمها على العمليات التي تغطيها ولهذا قدمت عدة عمليات لمحاولة فهم وتحديد أنشطتها واعتبارها المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الاستفادة والاستثمار الأمثل لتلك المعرفة، كما اتبعت استراتيجيات بدورها تؤدي إلى الطريق الذي تختاره المنظمة لتطوير موجوداتها المعرفية في سبيل تحقيق أهدافها حيث شملت أيضا عدة عناصر ومتطلبات وأبعاد إلا أن هناك عوامل تؤثر في تطورها وقد تكون هذه الأخيرة داخلية أو خارجية. بالإضافة إلى أن إدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في إرساء المجتمع المعرفي من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح استفادة أكبر من الموارد المعرفية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار والتطور والسعي نحو التعلم المستمر وتحقيق للمنظمة ميزة المعرفة والتعلم.

الفصل الثاني:
الإطار النظري للتميز
المؤسسي

مستقبل

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

تمهيد

إن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة، قد فتح أفاقا واسعة نحو تعزيز مكانتها، من خلالها تسعى إلى تحقيق التميز في مختلف أنشطة ومجالات عملها، حيث أصبح التميز حتمية فرضتها العديد من الظروف، ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة فقط بتحقيق الأداء، وإنما التميز فيه كضرورة من أجل الاستمرارية.

فالتميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة، وهو غير قابل للتجزئة أي لا يمكن تصوير تمييز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وأن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات تتسم بالتميز.

فالتميز المؤسسي يوصف إجمالي الجهود التي تبذلها المنظمات، من أجل الوصول لمكانة رائدة بين أقرانها ممن يشاركونها في تقديم نفس الخدمة أو المنتج، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي.

وبناء على ما سبق سيتم التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات عن التميز المؤسسي؛

المبحث الثاني: المنظمة المتميزة والأداء المتميز؛

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالتميز المؤسسي.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

المبحث الأول: أساسيات عن التميز المؤسسي

إن التميز المؤسسي يمكن المنظمات على المساهمة بشكل تدريجي في تحقيق أهدافها عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات. ويتضمن تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات وإتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، وإستغلال الفرص التي تتطلب التركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود.

المطلب الأول: مفهوم التميز المؤسسي

ظهر في الآونة الأخيرة إهتمام واسع للمنظمات مايعرف بالتميز سعياً منها للتكيف مع بيئة الأعمال

الجديدة، ونتائج العولمة وحدة التنافسية مابين المنظمات، بإعتبارها كحتمية إقتضتها البيئة الراهنة، لما كذلك من أهمية ملحة لضمان البقاء والإستمرار في بيئة أصبح البقاء فيها للتميز.

أولاً: تعريف التميز

إن لفظ التميز له مفهوم أخلاقي تردد كثيرا في أدبيات المعرفة والفكر الانساني، ولفظ التميز يحمل الكثير من المعاني، وقد اختلفت آراء الباحثين حوله، بعضهم اقترح (التفوق)، وبعضهم اقترح (السطوع)، (الامتياز)، (النجاح)، والآخرين اقترحوا السمو.¹

كما عرف التميز بأنه الجودة عالية من المنتجات والخدمات وزيادة معدلات الإنتاجية وانخفاض في تكلفة الأداء، بما لا يقل عن الإستثمار في تكلفة الوقاية، أي أنه يجب أن لا يتجاوز الإستثمار في تكلفة الوقاية والتقويم تلك التكاليف الناتجة عن الأخطاء والعيوب والإهدار وإعادة الأعمال.² يشير مفهوم التميز لدى الفرد إلى قدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الإنحراف من خلال الإعتماد على وضوح الرؤية، تحديد الأهداف، التخطيط السليم، التنفيذ السليم، والتقويم المستمر، وبالطبع فإن الإلتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو في حياته.³

¹ علي السلمي، إدارة التمييز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة، 2002، ص12.

² عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق الى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية، دون طبعة، 2003، ص10.

³ مدحت أبو النصر، الأداء الاداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دون طبعة، القاهرة، 2008، ص76.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

كذلك يعرف التميز بأنه مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز. فهو ذروة الأداء وهو أفضل من العادي وأفضل من المتوقع والمتنافس، وأفضل من القوى العاملة المماثلة في أماكن أخرى.¹

كما يعرف هذا المصطلح بأنه السعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يستبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على أداء متميز.²

ثانياً: تعريف التميز المؤسسي

عرف (سليمان، 2018) التميز المؤسسي هو استثمار المنظمات في الفرص الحاسمة عبر التخطيط الإستراتيجي والعمل على خلق رؤية واضحة، الهدف يحرص من خلالها على تحسين النتائج.³

عرفه أيضاً (الهلال، 2014) التميز المؤسسي هو إستطاعة المنظمة على المساهمة بشكل إستراتيجي بالتفوق على أداؤها، وحل مشاكلها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة، بحيث تتميز عن باقي المنظمات، فهو عبارة عن أنشطة المنظمة التي تقوي الإنجاز من خلال: إستغلال الفرص، إمتلاك الجرأة على التغيير، الحرص الدائم على أداء المهام بشكل لا يتوقعه الآخرون، السعي للوصول إلى أعلى مستويات بكل تفوق.⁴

كما عرفه (الضلعين، 2018) التميز المؤسسي يفوق أداء المنظمة الأداء المتوقع، سواء من المنظمة نفسها أو أن يتفوق على مثيلاتها في السوق، أو أن يفوق توقعات العملاء من تلك المنظمة.⁵

أشار (Jean. 2018) إلى التميز المؤسسي إلى أنه التفوق والتفرد الذي تحققه المؤسسة في الجانب البشري، والمنظمة المختلفة لتحقيق وتطبيق أفضل الممارسات الادارية التي تجعلها متفوقة

¹ موسى أحمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد4، العدد 3، 2008، ص263.

² Porter L.J. & Tanner S .J Assessing Business Excellence. Publishing Elsevier Butterworth Heinemann. Second Edition. Oxford. 2004. P04.

³ نسرين بوسنة، بوشريبة محمد، أثر استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر الخروب، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، المجلد 7، العدد1، 2020، ص419.

⁴ صالح علي عودة الهلال، إدارة التميز، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2014، ص227.

⁵ البحصي عبد المعطي محمود، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص29.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

على المنافسين وتمكنها من تقديم أفضل الخدمات والمنتجات، وزيادة القيمة المضافة وتحقيق الإستدامة، والتحسين المستمر والإبتكار المؤسسي.¹

وينظر إلى التميز المؤسسي بأنه مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل، والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج، والقدرة على إنجاز نتائج غير مسبوقة يتفوق على الآخرين، ويتحاشى بقدر الإمكان التعرض للخطأ أو الإنحراف من خلال الإعتماد على وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، والتخطيط السليم، والتنفيذ السليم، والتوجيه والتقييم المستمر.²

أشار (Mcgrego.1994) أن التميز المؤسسي هو كل فعل أو نشاط لكل شخص، يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة، ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة.³

كما عرف (السلمي، 2002) التميز المؤسسي حالة من الحالات الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء وكل أصحاب المصلحة في المنظمة.⁴

عرف (زايد، 2016) التميز المؤسسي بأن جهود تنظيمه مخططة تهدف إلى تحقيق المزايا التنافسية الدائمة للمنظمة في عصر المنظمات والجودة الشاملة، والعاملين من ذوي القدرة على الإبداع.⁵

يمكن إستخلاص التعريف الإجرائي للتميز المؤسسي على أنه الارتقاء بأداء المؤسسة من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، للوصول إلى أفضل النتائج الملموسة، من أجل تحقيق توقعات ورغبات المستفيدين وتلبية متطلباتهم المستقبلية.

ثالثاً: خصائص التميز المؤسسي

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزاً، بمجموعة من الخصائص المهمة وهي:⁶

¹ فاطمة محمد ابراهيم الرخيص، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي للمنظمات دراسة تحليلية توصيفية، مجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد3، العدد2، الكويت، 2019، ص5.

² نفس المرجع سابق، ص22.

³ Mcgregor .B. the Excellence Agend. Public Service Status Review. Public Administration.54 (3).1994. p297.

⁴ نجوى وفائي سليم، ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد2، العدد6، 2020، ص207.

⁵ نفس المرجع السابق، ص 220.

⁶ أسماء سالم النور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة الماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص ص 33،34.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

- قبول الأعمال الصعبة، إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر؛
- توفر القيادة الكفؤة، إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه؛
- تحمل المصاعب، فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات، إذ أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها؛
- الخبرات البعيدة عن العمل، إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لإكتساب التميز في الأداء؛
- برامج التدريب، إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات؛
- _ الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية، أهداف وعناصر التميز المؤسسي

سيتم في هذا المطلب دراسة الخصائص التي تتمتع المؤسسة بها وأهم الأهداف الناتجة والعناصر القائمة على التميز المؤسسي.

أولاً: أهمية التميز المؤسسي

يعتبر التميز المؤسسي مهم في تميز المنظمات عن بعضها، وهو ضروري لرفع أداء المنظمة وتحسينها من خلال تطبيق المعايير اللازمة التي حث عليها التميز المؤسسي، وقد ظهرت أهمية التميز في النقاط التالية:¹

- العمل على جلب الوسائل والطرق التي تواجهها في العقبات؛
- العمل على جلب وسائل جديدة لجمع المعلومات من أجل القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة؛
- العمل على تطوير أداء الموظفين والمديرين للتمكن من رفع أداء المنظمة؛
- العمل على توفير المهارات اللازمة للمدراء وقادة المؤسسة في معرفة الدور الذي يجب أن يقوم به ومعرفة أهمية تحقيق التميز المؤسسي في داخل المنظمة؛
- العمل على جلب بيئة مناسبة للإبتكار والإبداع للعاملين في المنظمة، وتطبيق تقنيات جديدة بهدف زيادة الفاعلية والكفاءة لدى المؤسسة وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات؛
- العمل على تحسين أداء العمل في المنظمة وعلى زيادة القدرة التنافسية لتطوير عمل المنظمة؛

¹ محمود إسماعيل إسماعيل أبو عودة، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018، ص22.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

- إن التميز في الأداء من ضروريات التطوير الإداري من أجل رفع مستوى أداء العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة؛

- العمل على تفعيل روح الفريق والإبتكار ومبدأ المنافسة.

ثانياً: أهداف التميز المؤسسي

تسعى العديد من المنظمات العالمية والعربية إلى تبني منهج التميز المؤسسي رغبة منها في الإستجابة لمتطلبات العصر الحالي وتحقيق الأهداف التالية:¹

- تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها؛

- العمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي؛

- تشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها؛

- تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج وتقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة يرضى عنها العميل؛

- الإستمرار في العمل والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية؛

- الإرتقاء بمستوى العاملين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية؛

- بناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية؛

- دعم الإستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية؛

- تحفيز ودفع الأفراد معنوياً ونفسياً وتعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل وزيادة القدرة على مواجهة التغيير؛

- ضبط و تطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات؛

- توفير جو من التفاهم و التعاون و العلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسة.

ثالثاً: عناصر التميز المؤسسي:

هناك مجموعة من العناصر الأساسية للتميز المؤسسي، وفيما يلي شرح توضيحي لتلك

العناصر وفق الشكل الموضح أدناه:²

¹ رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2012، ص ص 15،17.

² ماهر فرج أبووريا، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2014، ص ص 69،72.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

الشكل رقم (02): عناصر التميز المؤسسي



المصدر: ماهر فرج أوبريا، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2014، ص 69.

1- القيادة:

كيف تطور وينسق القادة إنجاز الرسالة والرؤية ويطورون قيم مطلوبة للنجاح على المستوي البعيد، ويطبّقونها عبر أفعال وتصرفات مناسبة، وهم على صلة شخصية بما يدور لضمان أن نظام إدارة المؤسسة تم تطويره، وتطبيقه، ويكون ذلك من خلال التالي:

- يطور القادة الرسالة والرؤية والقيم وهم نماذج قدوة لثقافة التميز؛
- يتفاعل القادة بصفة شخصية من أجل ضمان تطوير وتطبيق نظام الإدارة للمؤسسة وتحسينه باستمرار؛

- يتفاعل القادة مع الزبائن، الشركاء، وممثلين المجتمع؛

- يحفز ويدعم ويكرم القادة الأفراد العاملين في المؤسسة.

2- السياسة والإستراتيجية:

كيف تطبق المؤسسة رسالتها ورؤيتها عبر إستراتيجية واضحة تركز على أصاب المصلحة ومدعومة بالسياسات ذات العلاقة، وكذلك مدعومة بالخطط والأهداف والغايات والعمليات، ويكون ذلك من خلال التالي:

- السياسة والإستراتيجية مبنية على احتياجات الحاضر والمستقبل وتوقعات أصحاب المصلحة؛

- السياسة والإستراتيجية المبنية على معلومات من مؤشرات الإدارة، البحث، التعلم، وأنشطة ذات علاقة وإبداع؛

- السياسة والإستراتيجية تنتشر عبر إطار من العمليات الرئيسية؛

- السياسة والإستراتيجية توصيلها وتطبيقها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

3- العاملين:

كيف تدير وتطور وتبث المؤسسة المعرفة والجهد الكامل لأفرادها على الصعيد الشخصي، أو على صعيد الفرق، أو صعيد المؤسسة بشكل أوسع وتخطط هذه الأنشطة حتى تدعم سياساتها وإستراتيجيتها والتشغيل الفعال لعملياتها، ويكون ذلك من خلال التالي:

- يتم تخطيط وإدارة وتحسين موارد العاملين؛
- يتم التعرف على تطوير والحفاظ على معرفة ومؤهلات العاملين؛
- يتم التفاعل مع العاملين وإعطائهم صلاحيات؛
- هناك حوار ما بين العاملين والمؤسسة؛
- يتم مكافأة وتمييز والاهتمام بالعاملين.

4- الشراكة والموارد:

كيف تخطط وتدير المؤسسة علاقاتها الخارجية ومواردها الداخلية من أجل دعم سياساتها وإستراتيجياتها والأفعال ذات الجدوى لعملياتها، ويكون ذلك من خلال إتمام التالي:

- إدارة العلاقات الخارجية؛
- إدارة المالية؛
- إدارة الآلات والموارد والمباني؛
- إدارة التكنولوجيا؛
- إدارة المعلومات والمعرفة.

5- العمليات:

كيف تصمم، تدير وتحسن المؤسسة من عملياتها من أجل دعم سياستها وإستراتيجياتها وتلبي بشكل كامل وتخلق قيمة إضافية لزيائنها وأصحاب المصلحة، ويكون ذلك من خلال التالي:

- تصمم و تدار العمليات بشكل نظامي؛
- يتم تحسين العمليات، عند الحاجة، مستخدما الابتكار من أجل تلبية بشكل كامل وخلق قيمة إضافية لزيائنها وأصحاب المصلحة؛
- يتم تصميم وتطوير الخدمات والمنتجات بناء على احتياجات الزبون وتوقعاته؛
- يتم إنتاج، توصيل، وإصلاح المنتجات والخدمات؛
- يتم إدارة وتحسين العلاقات مع الزبائن.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

6- نتائج الزبائن:

وهو أحد معايير النتائج التي حققته المؤسسة من خلال التركيز على الفئة المستهدفة، ومدى تفاعلهم ورضاهم عن الخدمة المقدمة لهم والأنشطة والإجراءات التي تقدمها المؤسسة من أجل تحقيق الرضا.

7- نتائج الأفراد:

وهو أحد معايير النتائج التي حققته المؤسسة من مدى إدراك العاملين، وتفهمهم للمنظمة والعمل على تحسين أداء العاملين وتحقيق رضاهم.

8- نتائج المجتمع:

وهو أحد معايير النتائج التي حققته المؤسسة من خلال إدراك مدى المجتمع في تلبية رغباته ومدى تأثير المنظمة فيها، ومدى تلبية الرغبات والتطلعات للعملاء وللمجتمع.

9- نتائج الأداء الرئيسية:

ماذا تحقق المؤسسة في العلاقة بالنسبة لأدائها المخطط؟ وذلك من خلال المعيارين الفرعيين التاليين والذي يجب التطرق لهما بالاعتماد على الهدف والغاية للمؤسسة، بعض القياسات تحتوي على إرشادات لمخرجات الأداء الرئيسية وبالعكس.

- مخرجات الأداء الرئيسية.

- مؤشرات الأداء الرئيسية.

المطلب الثالث: أبعاد، محاور تفسير ونماذج التميز المؤسسي

لقد اختلف الباحثون حول أنواع التميز المؤسسي وحصر أبعادها، التي تميز المؤسسة من خلالها فالتميز المؤسسي قد يشمل على كافة نواحي المؤسسة، كثقافتها وخططها واستراتيجيتها، فمفهوم التميز المؤسسي يدور حول ثلاثة محاور أساسية.

أولاً: أبعاد التميز المؤسسي

إن التميز المؤسسي في المنظمات له مجموعة من الأبعاد لعل منها:

1_ تميز الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري من خلال (قدراته، مهاراته، كفاءته، خبراته) أعلى أصل مستدام ومصدر للثروة في المنظمة، وأهم مورد يقتضي على المنظمة الإستثمار فيه من خلال الإستغلال الأمثل لتلك الخصائص، حيث أن نجاح أو فشل المنظمات في بيئة الأعمال التنافسية يتوقف بشكل أكبر على مدى حرص المنظمة على المحافظة على تميز موردها البشري لأنه محور وأساس ثباتها في السوق، ولأن المنظمة التي لا تثق بموردها البشرية تخلق بيئة معرقة للتميز، فمنح الحرية لهم

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

يعزز ويشجع المبادرات التي تحقق التميز المؤسسي، الذي بدوره يحقق الميزة التنافسية للمنظمة،¹ ويكون ذلك من خلال:²

- _ استقطاب وتوظيف العناصر الذين تتوفر لديهم القابلية للتطور الوظيفي والتميز في الأداء؛
- _ تدريب المستمر للقادة والمرؤوسين بشكل مستمر لجعلهم أكثر كفاءة وفعالية، وتعظيم اسهامهم في منظماتهم؛
- _ التقييم الدوري للأداء بهدف اكتشاف جوانب القصور والضعف ومحاولة تنمية الجوانب القوة لدى مورد البشري ومحاولة تنميتها والاستثمار فيها؛
- _ إيجاد قنوات اتصال فعالة، والتي تشجع على طرح الأفكار، والإستماع اليها وإحترامها، والعمل على الإهتمام بأراء جميع الموظفين والإعتراف بمساهماتهم في الإنجاز؛
- _ تشجيع التنافس وإعطاء فرص للمبادرة، من أجل دفع الجميع نحو التوصل الى أفكار ابداعية جديدة.

2- تميز الإستراتيجية:

إن درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة، تربط مزايا المنظمة بقدراتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية.³ ولأن تميز المنظمة يتطلب تحديد التوجهات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، فذلك يتطلب صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها بإعتبارها أسلوباً شاملاً، يتضمن مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء التنظيمي المتميز طويل الأجل. ويمكن حصر أهمية تميز الإستراتيجية في:⁴

- التقليل من حالة عدم التأكد البيئي المحيط بالمنظمة، ومحاولة معرفة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، وكذا البيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف؛
- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، من خلال مواجهة الظروف التنافسية الشديدة، والإستفادة من استخدام الموارد المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق التميز المؤسسي؛
- دعم وتنمية التفكير الإستراتيجي للمنظمة.

¹ صالح علي عودة الهلالات، مرجع سابق، ص 257.

² نفس المرجع السابق، ص 257، 258.

³ خليفة محمد بكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 14، 2016، ص 169.

⁴ زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، دون طبعة، الأردن، 2005، ص 25.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

3- تميز الهيكل التنظيمي:

يكتسي الهيكل التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمات، فهو أحد الوسائل الضرورية والفعالة لتحقيق الإنسياب الدقيق والمنظم للأعمال، وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية داخل المنظمة رغبة في الوصول للأهداف وتحقيق التميز في الأداء،¹ لذلك فتميز الهيكل التنظيمي لا يكون الا من خلال القدرة على ربط أجزاء التنظيم وتحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، وتعزيز التعاون والإنسجام بين جميع من في التنظيم من مسؤولين وإداريين، بما يمكن من أداء الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف المطلوبة بكل تفوق وتميز.²

ان نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي متميز يعتمد على قدرتها على ايجاد بيئة عمل مناسبة، وتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، فمن دون تصميم هيكل تنظيمي جيد مناسب، فان العمليات التنظيمية تسير بشكل عشوائي مما يترتب عليها آثار سلبية من حيث تدني معنويات العاملين، واتخاذ القرارات غير سليمة وتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية وانخفاض الطموح والإبداع وتزايد النفقات، بما ينعكس في الأخير على مستويات التميز المؤسسي.³

4- تميز الثقافة المؤسسية:

إن المشكلة الحقيقية في منظمات الأعمال هي إعتادها ثقافة تقوم على أفق إستثماري ضيق، يتمثل بالتفكير في زيادة الإنتاج وفتح أسواق جديدة وتحقيق الأرباح فقط في المدى المنظور، ولا تدرك هذه الإدارات حقيقة أن حسن وحدائة وتميز إدارة المنظمة مرتبط بتميز ثقافتها.⁴ إن تميز ثقافة المؤسسة يتضمن تميز قيم ومعتقدات الأفراد، والتي تشمل على مجموعة من العناصر (كالإنفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الإستقلال ومواجهة المشكلات)، كما أن ثقافة المؤسسة تؤثر على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والمسؤولين، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير، فالمنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل على الأمد البعيد بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به، وبالمقابل فان ثقافة

¹ صالح علي عودة الهلالات، مرجع سابق، ص244.

² بوبكر بوسالم، دور التمكين في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك النفطية الجزائرية، رسالة دكتوراه، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة بوبكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2015، ص75.

³ نفس المرجع السابق، ص76.

⁴ صالح علي عودة الهلالات، مرجع سابق، ص235.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

المؤسسة المتميزة تضمن قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم تجعل عملية الإتصال أسهل، ما ينتج عنه مستوى أفضل من التعاون والإلتزام وتبسيط لعملية إتخاذ القرار.¹

ثانياً: محاور تفسير التميز المؤسسي

هناك ثلاثة محاور أساسية يمكن توضيحها في:

1- تفسير التميز بناء على ممارسات المؤسسة:

أشارت المنظمة الأوروبية "EFQM" أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات التي تؤكد على التركيز على النتائج، الإهتمام بالمنتج والعلاء، ثبات الهدف، إدارة العمليات، المشاركة بين الأفراد، التحسين المستمر، المنافع المتبادلة، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن بين الأفراد والمجتمع.²

كما أن التميز ممارسة عملية نوعية، تتضمن التقييم الذاتي لتحسين الفاعلية داخل المنظمة وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وإشراك المستخدمين كافة في جميع أقسام المؤسسة للعمل معا من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ وتحسين العملية نحو تحقيق التميز.³

والتميز يعبر عن إستغلال المؤسسة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الإستراتيجي الفعال، والإلتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء، وأن المنظمة المتميزة هي التي تركز في ممارستها على الفرص بدلا من التركيز على المشكلات.⁴

2- تفسير التميز بناء على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها:

إن التميز ما هو إلا تفوق المنظمة بإستمرار على مثيلاتها بتقديم أفضل الخدمات، والإرتباط مع المتعاملين معها بعلاقات الدعم والتفاعل، ويشير البعض الى أن التميز هو الإجتهد في سبيل بلوغ أرفع ما يمكن أن تبلغه المنظمة من أداء وإتمام العمل على أكمل وجه أيا كانت نوعية هذا العمل، وفي أي مستوى من المستويات، مما يحقق لها الأفضلية على غيرها من المنظمات، ويشير مفهوم التميز إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها

¹ بويكر بوسالم، مرجع سابق، ص 79.

² Mohamed Aldallal: performance Evaluation using self Assessment Approach and EFQM Excellence Modle the case of Abu Dhabi police Collegem, for master Degree united Kingdom: university of Bradford, 2005, P27.

³ شوقي جواد، ياسين الخرشة: المهارات القيادية ودورها في تبنى استراتيجية التميز "دراسة تحليلية"، المؤتمر العربي بعنوان استدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية، عمان، 2008، ص 8.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 9.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها، من المنظمات في الوصول الى أهدافها.¹

والتميز يمثل الخبرة المقدر من المعرفة الصحيحة والإجرائية لمنظمة معينة، والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة وهو حالة من التفرد وتفوق المؤسسة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلو شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى.²

3- تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء:

التميز هو تقديم لمسة اضافة تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائما البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمؤسسة، ويمكن القول بأن مفهوم التميز يشير إلى محصلة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمة التي تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات، وتجعل المنظمة نموذجا يحتذى به.³

ويمكن القول أن المنظمة متميزة إذا كانت تعمل على تطوير وإدامة تقديم قيمة مضافة للشركاء، وتخطى المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها المنظمة، والسعي من أجل الإستجابة لتوقعات المتعاملين مع منظمة وبذل المنظمة لكل ما في وسعها، لتحقيق الإستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق متطلبات الإحتياجات الحالية، ويكون لديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية، لجميع المعنيين بأمر المنشأة وأصحاب المصالح.⁴

ثالثا: نماذج التميز المؤسسي

تعتبر هذه النماذج عن مجموعة من المعايير المحددة مسبقا بحيث يكون لكل منها درجاته الخاصة به والتي تسمح للمنظمات الإستفادة منها في إجراء التقييم الذاتي و الوقوف على مختلف أوجه القصور و الضعف في الأداء.

1- النموذج الأوربي للتميز:

يعتبر النموذج الأوربي للتميز من أبرز نماذج "التميز" الأكثر إستخداما في العالم المعاصر، ويقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، حيث نبع من فعاليات الإتحاد الأوربي لإدارة

¹ نايل الرشادة، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في اقليم الجنوب وبناء نموذج تقييم، رسالة دكتوراه، غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2007، ص 11.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صنعاء للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، 2009، ص 6.

³ عبد الرحمن توفيق، التميز الإداري والفاعلية والقيادة، دار الخبرات المهنية لإدارة، الطبعة 1، القاهرة، 2009، ص 6.

⁴ ولاء السيد ابو رجب، متطلبات تحقيق تميز مؤسسات رياض الأطفال، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمياط، 2019، ص

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

الجودة والذي أنشأ في عام 1988 وتتلور فلسفة النموذج الأوربي في أن التميز في الأداء، وخدمة العملاء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره، إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات وتيرة العمليات المختلفة بالمنظمة.

ويعرف النموذج الأوربي للتميز بأنه "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة، وتحقيق النتائج ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة التميز إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على مجموعة من الأسس"¹.

ويهدف النموذج الأوربي للتميز إلى تحقيق عدة أهداف حسب الطريقة التي تستخدمها المنظمة وعلى وجه الخصوص:²

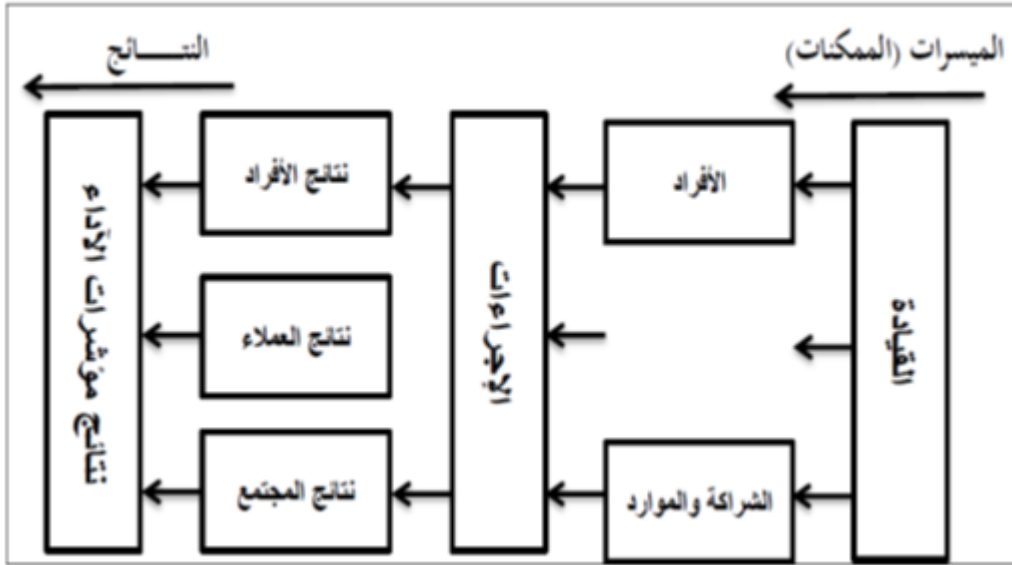
- استخدام النموذج كمرجعية لتمكين المنظمات من تطوير أهداف ملموسة وقابلة للقياس؛
 - استخدام النموذج كمرجعية لمساعدة المنظمة من أجل تحديد وفهم الطبيعة النظامية لأعمالها والروابط الرئيسية، وعلاقات السبب والأثر؛
 - استخدام النموذج كمطلق للتقديم لنيل جائزة التميز؛
 - استخدام النموذج كأداة لتحسين الأداء الراهن للمنظمة.
- وتتمثل أهم مزايا النموذج في الآتي:
- التركز الرسمي على العناصر والمسؤوليات ذات الأولوية؛
 - سهولة استخدام وتطبيق النموذج في حال تحديد الأهداف من قبل الإدارة؛
 - أداة لعرض إلتزام الإدارة بالتحسين المستمر وأداة لبناء صورة قوية للمنظمة؛
 - إشراك وحفز الأفراد وباقي أصحاب المصلحة.

¹ لحسن عبد الله باشبيورة وآخرون، التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ و تطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2013، ص68.

² نادية لطفي عبد الوهاب، سناء محمد سليمان، استخدام نموذج التميز الأوربي في تقييم أداء المنظمات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة دنانير، العدد08، بغداد، ص253.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

الشكل رقم (03): النموذج الأوروبي للتميز



المصدر: لحسن عبد الله باشبيورة وآخرون، التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات ومبادئ وتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، طبعة 1، 2013، ص 79.

2- النموذج الياباني " Diming "

إرتبط اسم ويليام ديمينغ **Edwards Deming** بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي، وتقوم مؤسسة ديمينغ بمنح جائزة باسمه لأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة، وعليه من خلال هذا الصدد يلاحظ ما يلي:¹

- تقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها؛

- كانت الجائزة تقدم في السابق لليابانيين فقط.

تحدد المعايير التي يتم قياس المنظمات على أساسها نيل الجائزة فيما يلي:²

***السياسات:** وهي الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى.

***التنظيم والتنمية:** يتضمن مدى استخدام فرق العمل، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقة مع الأطراف الخارجية.

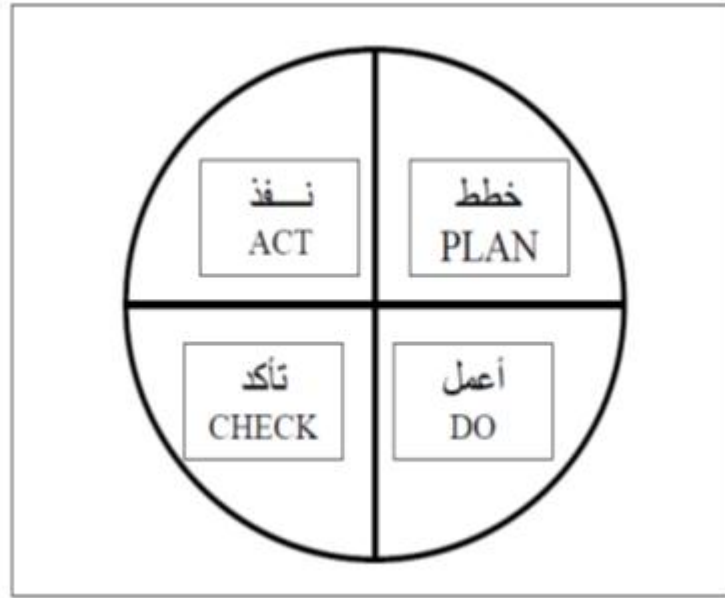
¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 116.

² مجيد الكرخي، ادارة الجودة الشاملة، المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2015، ص 36.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

- ***المعلومات:** مدى استخدام المعلومات في المؤسسة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية، طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.
- ***التحليل:** أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها.
- ***التنميط:** يتناول هذا العنصر المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.
- ***تأثيرات الجودة:** النتائج المحققة للمنظمة نتيجة أعمال نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة.
- ***الرقابة:** يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.

الشكل رقم (04): حلقة ديمينغ



المصدر: مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص36.

3- النموذج الأمريكي "مالكوم بالدريج" للتميز:

تأسست منظمة مالكوم بالدريج **Baldrige** الوطنية للتميز سنة 1987 في الولايات المتحدة الأمريكية لغرض تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات الأمريكية، في مواجهة تحديات نضيراتها الأوروبية واليابانية خاصة. وذلك من أجل زيادة الوعي بوجود الأداء ولمكافأة الشركات الأمريكية

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

التي تتجح في تطبيق نظم إدارة الجودة¹. وأنه حسب النظام المعلن للجائزة فإن الهدف من هذا النموذج هو ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المنظمات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات المنظمات التي تتجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز.

ويمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد بها المنظمات في إجراء عمليات التقييم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظام القياس التي يحتويها النموذج، كذلك يستند إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية، وتتبع بالدرجة الأولى من فكر "إدارة الجودة الشاملة" وهي كما يلي:²

- الإهتمام بالجودة إنطلاقاً من رغبات العملاء؛
 - التركز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يمنع حدوث الخطأ؛
 - ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء؛
 - تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال؛
 - أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها؛
 - أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن والتحولت في الأوضاع المحيطة بالمنظمة.
- وتتمثل أهم ملامح وسمات النموذج في التالي:

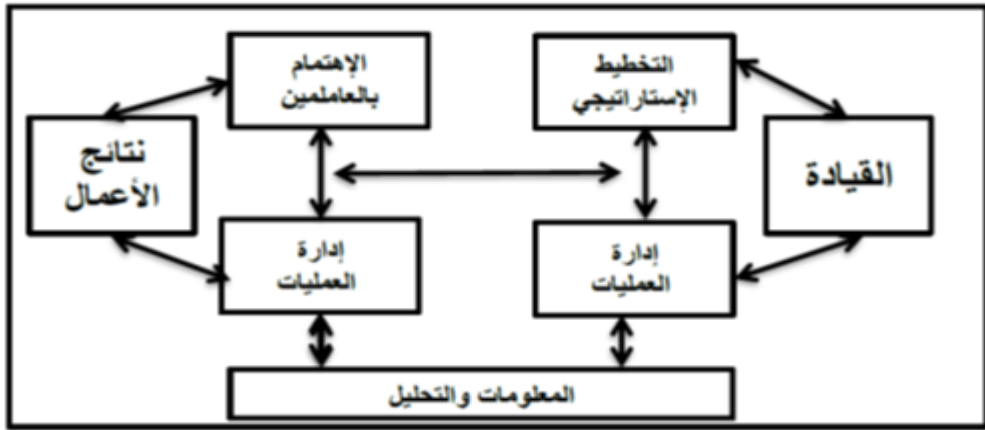
- *التميز الموجه بالعمل؛
- *التعلم الشخصي والتنظيمي؛
- *التركيز على النتائج وخلق القيمة؛
- *الإدارة بهدف الإبداع والابتكار؛

¹ قبطان شوقي، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الرابع حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة المدية، 2010، ص225.

² عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، دون طبعة، مصر، 2010، ص324.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

الشكل رقم (05): عناصر هيكل نموذج بالدريج



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002، ص 65.

4- نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي:

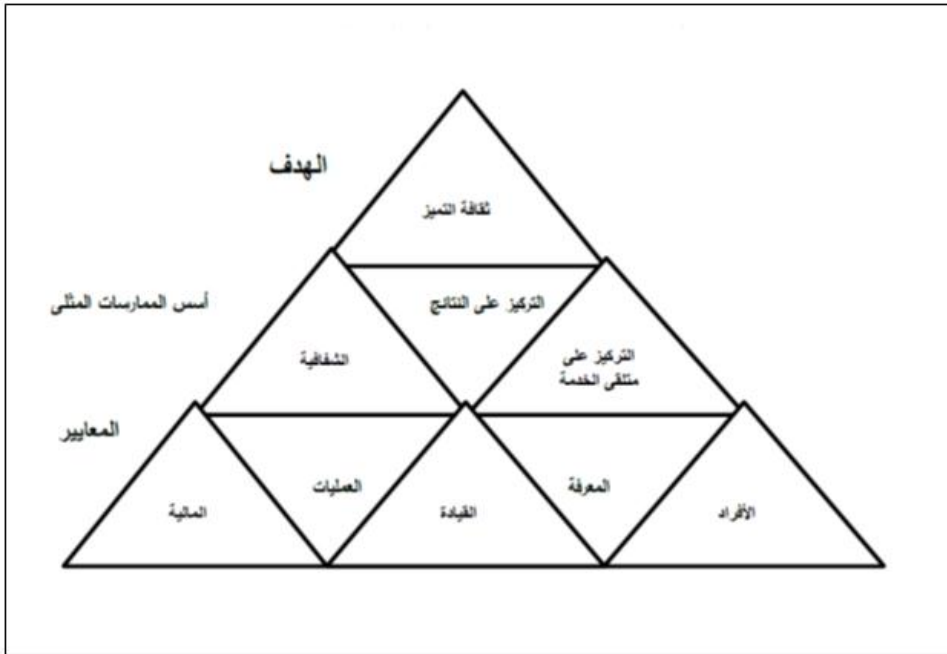
تهدف إلى إحداث نقلة نوعية، وتطوير أداء الدوائر والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين، وتحديث المؤسسة التي يترتب عليها تحسين الأداء وتفعيل التواصل والشراكة مع المواطنين، بالعمل معهم بروح الفريق الواحد، والأسرة المتكاملة، وتعزيز التنافسية الإيجابية بين المؤسسات والدوائر الحكومية، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع، والجودة، وتوليد ثقافة التميز التي ترتكز على أسس عالمية للممارسات المثلى. إن الجائزة تمنح للجهة الحائزة عليها، تذكارا يمثل جائزة الملك عبد الله لتميز الأداء الحكومي والشفافية، وشهادة شكر وتقدير موقعة من طرف صاحب الجلالة الملك عبد الله الثاني، وتنقسم الجائزة إلى ثلاثة أنواع من الجوائز هي: جائزة أفضل دائرة، وجائزة أفضل منظمة، وجائزة أفضل موظف، حيث تتألف جائزة أفضل موظف من ثلاث فئات: أفضل موظف إشرافي، وأفضل موظف إداري وفني وأفضل موظف مساند. إن برنامج الجائزة يعد بناء جماعيا يهدف إلى إعطاء المنظمات نموذجا دائم التطور لكيفية الأداء الناجح للمنظمات وتميزها في الأداء والنتائج، حيث يستند النموذج إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دورة مستمرة من التحديث والتحسين، ولقد أثبت نجاعته ونفعه وقابليته للتكيف مع الظروف الإقتصادية المتغيرة.¹

¹ أحمد حسني صالح عوض الله، أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية في الجامعات الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2018، ص ص 79، 80.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

وتأسس مركز الملك عبد الله الثاني للتميز عام (2006)، في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك لنشر ثقافة التميز عن طريق الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع، بما يتفق والنماذج العالمية للتميز، وقد عمل المركز على بناء نموذج هرم التميز كما في الشكل:

الشكل رقم (06): نموذج هرم التميز



المصدر: مركز الملك عبدالله الثاني للتميز سنة 2007 ص 07

وتقوم آلية عمل النموذج على أنه يتطلب المعايير الخمسة للتميز المتمثلة في (الأفراد، والمعرفة، والقيادة، والعمليات، والمالية)، وتوفر أساس الممارسات المثلى المتمثلة في (التركيز على متلقي الخدمة والتركيز على النتائج والشفافية)، مما يحقق التميز في المنظمة وتستند جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية على خمسة معايير توزع عليها (750) نقطة وهي: القيادة (150) نقطة، الأفراد (150) نقطة، المعرفة (150) نقطة، العمليات (150) نقطة، والمالية (150) نقطة.

5- جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز:

حرصت دبي على الارتقاء بمستوى أداء قطاعها الحكومي لتمكينه من مواكبة التطورات المتلاحقة، وتعزيز قدراته على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة تشجع روح الإبداع وإطلاق الملكات والقدرات لبناء ودعم إستراتيجية التميز التنظيمي، إذ تهدف الجائزة إلى تطوير القطاع الحكومي، والارتقاء بمستوى الأداء فيه، من خلال توفير حافز معنوي وظروف عمل تحفيزية تشجع التعاون

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

البناء وروح المنافسة الايجابية في القطاع الحكومي، ونشر مفاهيم التميز والإبداع في الدوائر والجهات الحكومية، وتحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة وترشيد الإنفاق وتقديم خدمات عالية المستوى¹.

المبحث الثاني: المنظمة المتميزة والأداء المتميز

تعتمد إدارة المعرفة على العناصر التي تتسم بالتميز المؤسسي وتعدد المعارف والكفاءات، حيث أن تحقيق المنظمة للتميز يتطلب من أفرادها الابتعاد عن كل ما هو نمطي في الأداء والسلوك، لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم فاعلة ومتفردة ومن أجل توضيح أكثر لهذا المنظور، نتاولنا في هذا المبحث ماهية المنظمة المتميزة ومتطلبات تحقيق التميز في المنظمة، ومعوقاتها وكذا دراسة مفهوم الأداء المتميز ومعايير وكيفية تسييره من خلال إدارة المعرفة.

المطلب الأول: ماهية المنظمة المتميزة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم المنظمة المتميزة، التي هي جزء من التميز المؤسسي الخاضعة للتغيير واستعراض أهم خصائصها ومحدداتها.

أولاً: مفهوم المنظمة المتميزة

لقد عرف Gilgeous المنظمة المتميزة بأنها "المؤسسات التي تتفوق بإستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة"². كما جاء بتعريف المنظمة المتميزة ضمن (دليل جائزة الملك عبد الله لتمييز الأداء الحكومي والشفافية) "بأن التميز يؤدي إلى تحقيق المؤسسات الحكومية لأداء أفضل لموظفيها وخدمة مميزة لمتلقي الخدمة،

وذلك من خلال تطوير آليات عملها وبما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الإقتصادي والإجتماعي ويحقق فعالية عملياتها وإجراءاتها"³.

كما أن هناك مفاهيم رئيسية للتميز داعمة لنماذج التميز، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة فهي تتغير من منظمة إلى أخرى ومن نموذج للتميز إلى

¹ نهال موسى شحده حجازي، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، رسالة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص47.

² شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص145.

³ صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص37.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

آخر وتعددت وتطورت عبر العقود الماضية مثل المنظمات التي تقوم بالتطوير والتحسين في أدائها، ومن أهم تلك المفاهيم الرئيسة للمنظمة المتميزة ما يلي:¹

- 1- **القيادة وثبات الغاية:** وهو يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.
- 2- **التميز المستمد من العملاء:** تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين بعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء العميل والاحتفاظ به فصوت العميل يكون حاسما في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العملاء.
- 3- **التوجه الاستراتيجي:** جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجه الإستراتيجي، وتبني خطط التطوير الإستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الإستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.
- 4- **التعلم والتحسين المستمر:** يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين لهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والإبتكار، من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.
- 5- **التركيز على الأفراد:** مستوى الموظفين يعد عنصرا مهما في إطار التميز، فنجاح المنظمة يعتمد اعتماد كبيرا على تميز مستوى المعرفة، والمهارات والقيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.
- 6- **تطوير الشركات:** منهجيات التميز تؤكد أن المنظمة بحاجة إلى وضع إستراتيجية متبادلة، ذي منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركات الخارجيين بما في ذلك العملاء والموردين ومنظمات التعليم، تقديم قيمة مستدامة للشركاء تحقق نجاح الشركة على المدى الطويل.
- 7- **الإدارة بالحقائق:** تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات، على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها على تلبية متطلبات العملاء.
- 8- **توجيه النتائج:** من خلال تحقيق التوازن بين إحتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسية، ويعد ذلك جزءا مهما ومحوريا لوضع الإستراتيجيات، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب

¹ نجوى وفائي سليم، مرجع سابق، ص223.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، والموظفين والموردين والشركات، والجمهور والمجتمع ككل.

9- المسؤولية الاجتماعية: غرض كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لها أهميتها على المدى الطويل لمصالح المنظمة.

ثانيا: خصائص المنظمة المتميزة

- تتفرد المنظمات المتميزة على بعض الخصائص التي تتوازي مع تحقق المعايير السابقة فالمنظمات المتميزة، تتفرد بمجموعة من الخصائص والصفات من أهمها ما يلي:¹
- المبادرة وإنتهاز الفرص المتاحة، والسعي نحو تجاوز المهام الوصفية والمسؤوليات النمطية؛
 - البحث عن المعرفة والتأكيد على مهارات الاتصال والتواصل؛
 - إدارة الذات من خلال تنمية وصقل قدرات العاملين وسلوكياتهم وبالتالي تمكينهم من تحمل ضغوط العمل وفهم مفارقاته؛
 - قبول الأعمال الصعبة؛
 - تحمل المصاعب حيث أن المصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات على تحمل الأزمات ومدى استعدادها لمواجهةها؛
 - الدقة: يقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة؛
 - توفر القيادة الكفؤة التي تعمل كقدوة لها دور بارز في تحفيز التميز؛
 - امتلاك المنظمات المتميزة خبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد في مجال خدمة المجتمع.

ثالثا: محددات المنظمة المتميزة

تقوم المنظمة المتميزة على عدة عوامل ومحددات، وقد اتفق الكتاب والباحثين على مجموعة من المحددات التالية:²

1- القيادة: هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه، لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني، ومعنى ذلك أن القيادة تركز على قوة تأثير القائد على مرؤوسيه، وتوجد مجموعة من المحددات التي تحدد مدى فعالية القيادة داخل المؤسسات وتتضمن هذه المحددات ما يلي:

- خصائص المدير، وشخصيته، واتجاهاته، وقدراته، ونظام القيم الخاص به، ومصداقيته؛

¹ إبراهيم يحي عبد الحميد، إستراتيجيات النجاح وأسرار التميز، دار النشر والتوزيع الإسلامية، القاهرة، 2001، ص ص60-62.

² خليفة علي الشروقي، مرجع سابق، ص ص71-74.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

- نوع النفوذ الذي يستند إليه المدير كأساس لعلاقته القيادية بمجموعة العمل؛
 - العلاقة بين المدير والمجموعة، وبين أعضاء المجموعة وبعضهم البعض؛
 - طبيعة المهام اللازم إنجازها، ومدى كونها بسيطة أو مركبة.
- 2- الممارسات الإدارية:** ونشير إلى بعض السلوكيات وتتمثل الممارسات فيما يلي:
- الأهداف والرؤية: وتشير إلى المدى الذي تعمل عنده المؤسسة على تحديد أولويات وأهداف المؤسسة التي يجب تحقيقها؛
 - الثقافة: وتشير إلى المدى الذي تشجع عنده إدارة المؤسسة سيادة جو من الحب والألفة، والدقة المتبادلة وتشجيع التفاعل القائم على الاحترام والتعبير للآخرين؛
 - المحاكاة الفكرية المعرفية: وتشير إلى المدى الذي تشجع عنده إدارة المؤسسة الأفراد العاملين على إدراك ما يحاولون تحقيقها؛
 - المساندة الشخصية: وتوضح الحد الذي توفر فيه المؤسسة الدعم المعنوي للأفراد العاملين؛
 - توقعات الأداء: ونشير إلى المدى الذي يتكون لدى المؤسسة توقعات عالية اتجاه الأفراد العاملين.
- 3- ثقافة المؤسسة:** وهي نسق من القيم والمعايير والمعتقدات والتقاليد الكافية التي تسود بالمؤسسة، ويحميها الأفراد العاملين، وتؤثر في سلوكهم، ويتطلب تحقيق التميز المؤسسي توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا وقد تمثل ثقافة المؤسسة أحد معوقات التميز المؤسسي، وعباً على التنظيم في حالة إذا كان يسود المؤسسة بعض القيم والمعايير السلبية، أما إذا كانت ثقافة المؤسسة ايجابية ومدعمة فإنها تعتبر بمثابة حافز للاستقرار والثبات ودافعا لتحسين أداء كل من الأفراد العاملين.
- 4- الموارد البشرية:** حيث يعد العنصر البشري المورد الحقيقي لأي منظمة في المجتمع، وما الموارد الأخرى إلا عوامل مساعدة، فالإنسان هو الذي يفكر، وينظم ويخطط و يراقب، وهو بما يملكه من قدرات ومهارات، وما يتمتع به من دافعية في العمل هو العنصر الحاسم في رفع كفاءة المنظمات. إن العنصر البشري يعتبر مصدرا للتميز وأساسا لتكوين القيمة، خاصة في ظل التغيرات السريعة والمؤثرة التي أصبحت تمثل الميزة الأساسية لبيئة الأعمال حيث أصبحت الموارد البشرية تحتل المركز الأول في رفع هذه التحديات.
- 5- إدارة المعرفة:** تعد إدارة المعرفة أحد المداخل الإدارية والتنظيمية وإستثمارها في جميع مستويات المؤسسة بهدف تدعيم أهداف المؤسسة مثل: الإبتكار، الجودة، التميز والفعالية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

إن إدارة المعرفة تساعد في تحقيق التميز من خلال تحويل ونقل الخبرات والممارسات الجيدة عبر الوحدات الوظيفية لتجنب الممارسات غير المفيدة، ومساعدتها على اختيار وأداء العمليات التي تسهم في جودة صنع القرار.

6- ديموغرافيا التنظيم: هي الكل الذي يشمل بعض متغيرات الديموغرافيا مثل العمر، الأصول العرقية، النوع، عدد سنوات الخبرة، مستوى التعليم الذي يؤثر على مستوى أداء كل من الفرد والمؤسسة التي يعمل بها. ويؤثر مدى التوحد أو التنوع في هذه العوامل على كل من السلوك التنظيمي والإنتاجية في عدد من المستويات.

7- المناخ المؤسسي: ويعرف بأنه مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية والعمل، والتي نتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستمر والتي يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم، وتختلف طبيعة مناخ المؤسسة من حيث درجة اتساقها مع أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها وتعتبر جودة المناخ المؤسسي محددًا رئيسيًا من محددات التميز المؤسسي.

8- طبيعة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة: يشير الهيكل التنظيمي إلى ذلك الإطار الذي يتحدد من خلاله العلاقات الرسمية بين الأفراد والصلاحيات والمسؤوليات المحتومة لكل فرد في المؤسسة.

المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات تحقيق التميز في المنظمة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم متطلبات تحقيق التميز في المنظمة والعوائق التي تتعرض لها.

أولاً: متطلبات تحقيق التميز في المنظمة

تتمثل المتطلبات الرئيسة للتميز بأن تكون التوجهات الإدارية في المؤسسة مشتركة، وتسعى لبناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق، وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية

متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة

الشاملة، والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، و قد تضمنت هذه المتطلبات بما يلي:¹
- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية، ويضم (الرؤية، الرسالة، والأهداف الإستراتيجية التي تعمل المؤسسة على تحقيقها من خلال وضع

¹ أحمد إسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص ص 63، 66.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

- السياسات) وأكد **Samuel, K.M** على علاقة إستراتيجية المؤسسة بالمفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، لما لها من أهمية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات وبالتالي تحقيق التميز؛
- المؤسسة إطار متكامل من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات؛
- هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وتنظم على أساس العمليات، وتراعي تدفق المعلومات، تشابك علاقات العمل، درجة من اللامركزية، التوسع بالتفويض واستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات؛
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآلية الرقابة وضبط الجودة وأكد كل من **Brown & Harvey** على اعتبار إدارة الجودة الشاملة هي إستراتيجية المؤسسة، حيث تهدف إلى الالتزام برضا الزبون عن طريق تطوير العمليات والتي تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات، وتحقيق تميز المؤسسة؛
- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، تحديد مصادرها، وسائل تجميعها، وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، وتوظيفها لدعم اتخاذ القرار؛
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط، استقطاب، تكوين الموارد البشرية، تنميتها، توجيهه وتقويم أدائها، وأسس تعويضها وفق نتائج الأداء؛
- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء مجموعات وفرق العمل، ووحدات العمل الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء؛
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، وتؤكد فرص المؤسسة في تحقيق "إدارة التميز"، وقد ركز كل من **Obeng, & Ugboro, Isaiah** على دور القيادة في تمكين العاملين، ودعم بيئة إدارة الجودة الشاملة من خلال إيجاد المناخ الذي يعززها وبالتالي تحقيق رضا الزبائن والتميز في الأداء.

ثانيا: معوقات تحقيق التميز في المنظمة

- يعيق تحقق التميز في المنظمات العديد من العوامل والأسباب وسنحاول ذكر أهم تلك المعوقات: ذكر **ziglar**: أن العديد من المنظمات تعاني من بعض المشكلات الداخلية أهمها: اقتناعها بالمتحقق من الإنجازات، وعدم حرصها على البحث عن التميز والتطور مما يحد من قدرتها على الإرتقاء بمستوى عملياتها وأدائها إلى مستوى تطلعات وتوقعات المتعاملين معها والعاملين فيها،

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

وانشغال المنظمة بالأعمال الروتينية اليومية صارفا إياها عن تحديث استراتيجياتها وأهدافها التي ربما لا تتماشى مع العصر الحالي.¹

وأضاف العتيبي: أن الخوف من الفشل، ومقاومة التغيير، وجمود القوانين، وفقدان الحافز وانخفاض الدعم الجماعي، كل ذلك قد يكون سببا في إعاقة تحقيق التميز في المنظمة.²

ومن أهم معوقات التميز في المنظمة تتمحور في التالي:³

- البيروقراطية وما يرافقها من جمود وتعقيد وعدم وضوح للأهداف؛
- عدم الاستفادة من أنشطة المعلومات بشكل مستمر وسريع؛
- المعوقات المادية وضعف البنية التحتية لإدارة التميز؛
- عدم مساندة العمل الجماعي؛
- التمسك بالأنماط التقليدية؛
- عدم وضوح الرؤية والأهداف؛
- غياب الدوافع الداخلية للتميز والإبداع؛
- القوى المقاومة للتغيير؛
- قلة الكفاءات البشرية اللازمة لإدارة التميز؛
- ضعف المنافسة بين المنظمات؛
- غياب المناخ التنظيمي الداعم للتميز؛
- انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز؛
- الخوف من الفشل أثناء عمليات التطوير.

يمكن استنتاج أن مما قد يعيق تحقيق التميز المؤسسي هو غياب معايير ومؤشرات قياس كفاءة الأداء، وضعف الإهتمام بإجراء الدورات والندوات عن التميز في المؤسسة وأهم مبادئه ومتطلباته وطرق الوصول إلى تحقيقه، وعدم توفر المعرفة الكافية بالجوائز العديدة للمنظمات المحققة له مما ينعكس بدوره على ضعف مشاركة المنظمات في هذه الجوائز وضعف المنافسة الإيجابية بينها.

¹ Ziglar .Zig .Top Performance: How to Develop Excellence in Yourself and Others;United States: Fleming H. Revell Company.2007 .P91.

² محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع و التميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص ص 31، 32.

³ آلاء بنت عبد الرحمن بن محمد بالحر، مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص ص 49، 50.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

المطلب الثالث: الأداء المتميز من خلال إدارة المعرفة

لقد اختلفت الدراسات وتعددت في تحديد عوامل تحقيق الأداء المتميز، كونه يتصف بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المنظمات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية، فالأداء المتميز لم يعد خيار مطروحا أمام المنظمة، بل هو ضرورة حتمية فرضتها العديد من الظروف والمتغيرات الخارجية، ففتتبنى المنظمات في العصر الحديث فكرا إداريا من أجل التميز، لذلك فإنها تستجيب للعديد من الدوافع الداعمة للتميز.

أولا: مفهوم الأداء المتميز ودوافعه

1- مفهوم الأداء:

عرف Miler & Bromily هو "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق الأهداف".¹ هو "كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص بعد بذل جهد معين ويتم الحكم عليه بالجيد، غير الكفاء أو الأمثل".²

عرف F.W. Nicolas الأداء على أنه " ناتج السلوك، أي النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك".³ ويعرف أيضا أنه "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية، على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها".⁴

2- تعريف الأداء المتميز:

يعرف الأداء المتميز على أنه "قدرة المؤسسة على تجديد وتغيير على المدى الطويل في المستقبل لتحقيق أداءات مرضية في مجالات النمو والرياح".⁵

¹ عداي الحسين فلاح حسين، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة 1، عمان، 2000، ص 231.

² حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص 81.

³ عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 14.

⁴ وائل محمد صبحي وطاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 32.

⁵ Paul Pinto. La performance durable, Paris :Edition Dunod,2013. P11.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

يعرف Pinar & Girard الأداء المتميز بأنه "سعي المنظمات إلى إستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء".¹

الأداء المتميز هو منهج شامل لتحسين تنافسية المؤسسة، والفاعلية والمرونة والأداء في المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة بما يحقق ميزة تنافسية للشركة ورضا الزبون".²

هو مجموعة سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات، والمعرفة، والسلوك في مجال عملهم، وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير التنظيمية، وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما، ونوعاً، وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة، والأصالة، والإبداع.³ مما سبق يمكن القول بأن الأداء المتميز هو تحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة، وتنمية القدرات على التنافس والتطوير والإبداع، وتحقيق الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.

3- دوافع الأداء المتميز:

ويمكن بصفة عامة تحديد أهم القوى الداعمة كما يلي:

أ- **التغير سريع وثابت:** التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير، فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغير، هو تغير الظروف البيئية الخارجية، وتعرف هذه الأخيرة على أنها القوى التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة، وتتأثر بها، وهي نقطة البداية، ونقطة النهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة بداية فان الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل: المواد الخام، ورؤوس

¹ Girard,Musa,Tulay Pinar. Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance :An Exploratory Study of Turkish Firms. Advanced Management Journal, (1), 29-45, 2008. P31.

² برو هشام، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 12، مجلد رقم 35، 2018، ص 397.

³ حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمات ودورها في الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق، العدد 34، 2013، ص 179.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

الأموال، والعمالة، والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة نهاية فان بيئة الأعمال هي المستهلك النهائي لمنتجات وخدمات المؤسسة.¹

ب- **المنافسة بلا حدود:** غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة، وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار، وتزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة بمظاهر عديدة، منها الإنتاج المستمر لخدمات، ومنتجات مبتكرة، وجودة عالية، وشدة الإبداعات المتلاحقة، واتجاه المؤسسات للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع المؤسسات العالمية الأخرى، الأمر الذي يفرض على المدراء الاستراتيجيين في المؤسسة ضرورة اتخاذ، وتنفيذ إستراتيجية كفؤة تمكنهم من التغلب على هذه المنافسة الشديدة.²

ج- **تنامي الشعور بالجودة:** تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات، ومحاولة التميز عن المؤسسات المنافسة، فالتميز يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضاعف من فرص بقاءها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك المؤسسات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها، ويؤكد هذه الحقيقة كل من: Wheeln and Hunger بقولهما "إن المؤسسات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك التي لا تطبق نفس الفكر الإداري".³

د- **طفرة تكنولوجيا المعلومات:** القيادة المتميزة تحرص على تطبيق الغايات الإستراتيجية للمؤسسة سعياً إلى الاستخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا، بحيث يشمل ذلك اقتناء النظم، والأجهزة التكنولوجية الحديثة، ومن جانب آخر تحسين، وتطوير ما يمتلكه من أجهزة، ونظم، وبرامج تكنولوجية، فيجب أن تبرز التقارير الإدارية عدد الخدمات التي تمارسها المؤسسة في استخدام النظم التكنولوجية، ويجب على الإدارة في المؤسسات المتميزة أن تكون قادرة على:⁴

- الالتزام بتطبيق استراتيجيات متعلقة بإدارة الموارد التكنولوجية؛
- المشاركة في اختيار وتقييم الموارد التكنولوجية البديلة والحديثة بما يتماشى مع غايات ومبادرات المؤسسة؛
- الإستغلال الأمثل للموارد التكنولوجية المتوفرة؛

¹ بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2008، ص133.

² سعد ياسين غالب، مرجع سابق، ص19.

³ Wheel and Huger .Strategic management and business policy ;Entering the 20.century global society, 1998.p28.

⁴ غازي علي علي، الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد و الشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد رقم03، ص 11.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

- استخدام التكنولوجيا المساندة ودعم جهود التطوير والتحسين المستمر .

ثانيا: المعرفة ومعايير الأداء المتميز

يعتمد الأداء المتميز للمؤسسة على موجوداتها الملموسة وغير الملموسة، وتعود مؤشرات الأداء فيها على العائد على رأس المال البشري والمالي وهامش الربح ودوران الأسهم وغيرها، ونظرا لأهمية الدور الكبير الذي تلعبه الموجودات غير الملموسة في تحسين جدارات الأعمال وتميزها، فإن الحاجة تبدو ماسة للتعرف على هذه الموجودات وهي: ¹

1- العاملون هم أعظم الموجودات: بالنظر إلى إسهام المعرفة في المنظمة إلى العاملين، إذ بدونهم لا أفكار ولا ابتكار فإن الأهمية تقتضي العناية الفائقة باستقطاب فمّن تتوافر فيهم المواهب والقدرات والمهارات المتميزة لتكون المنظمة فعالة بالمعرفة، وأن تحافظ على هؤلاء المتميزين وتدعم عملية التدريب و التحفيز وإثارة الدافعية لديهم وأن تقي بالعقد النفسي الذي أبرمته معهم، وهذه مهمة قيادتها المعرفية.

تخدم المؤسسة أساليب متنوعة في تنمية الموارد البشرية منها أسلوب مكنزي (7S) وتستخدم أساليب أخرى مثل أسلوب تحليل قوى الميدان للتغلب على مقاومة التغيير من خلال الاتصالات والتعلم والمشاركة والانخراط والمفاوضات.

2- الزبائن: بدون الزبائن لا يوجد أعمال كما يقول دركر، إنه إذا أردت معرفة الأعمال يجب عليك البدء بالهدف، وهناك تعريف واحد صحيح لهدف الأعمال إلا وهو إيجاد الزبائن، بماذا يفكرون، وماذا يحتاجون، وما هي اعتبارات القيمة لديهم، كلها اعتبارات تقرر ماهية ماذا ننتج وكيف يمكن أن نقوم بهذه الأعمال.

من هنا فإن على المنظمة أن تبني معرفتها عن الزبائن وتؤسس لذلك نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفية: ماذا يشتري؟ وكيف؟ وما هي توقعاته وحاجاته وكيف يمكن مقابلتها؟ وكيف يمكن للمؤسسة كسبهم والمحافظة على ولائهم ورضاهم والذهاب ابعدهم من ذلك إلى إبهاجهم والتعهد بالبقاء معهم.

3- الثقافة: تعد الثقافة التنظيمية واحدة من مصادر الجدارات التنظيمية وهي من الموجودات غير الملموسة وتشمل طريقة عمل الأعمال من حيث:

- طريقة معاملة العاملين وتشجيعهم وتدريبهم والمحافظة عليهم؛
- طريقة معاملة الزبائن ومعرفة حاجاتهم والحرص على تلبية وإرضائهم؛
- طريقة معاملة شركاء الأعمال وضرورات التعاون معهم.

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 336، 338.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

وتتكون الثقافة التنظيمية من القيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة مع الهياكل التنظيمية والأفراد والنظم لإنتاج معايير سلوكية لكيفية عمل الأعمال. ومن خصائصها أنها تحدد هوية الأعضاء، وتؤكد على فرق العمل، وترتكز على تمكين العاملين واستقلاليتهم وضبط سلوكياتهم وتشجيع اتخاذهم للمخاطرة المحسوبة التي تقود إلى الإبداع.

يجب على المنظمة المتميزة أن تطور ثقافتها التنظيمية الأساسية لكي تقودها إلى الإبداع والإبتكار والتكيف مع التغيرات البيئية وان تعمل على مقاومة التغيير باستخدام الإستراتيجيات اللازمة لذلك.

4- العلامة التجارية: تشمل العلامة التجارية الاسم التجاري والرموز والإشارات والتصميم، إن محور التركيز على العلامة التجارية كموجودات غير ملموسة، يقتضي من المنظمة بناء المعرفة حولها من خلال كيفية إدراكها من قبل الزبائن.

وهذا ما تحرص عليه كثير من المؤسسات المشهورة مثل جنرال إلكتريك وجنرال موتور ومرسيدس وغيرها، ومن الطرق التي تساعد في إدارة العلامة التجارية بفعالية هو المقارنة بالمتميزين أو المفاضلة.

5- العمليات: تعد العمليات معرفة متكاملة داخل المنظمة، فسلسلة القيمة في المنظمة تعكس كيف يمكن إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج فهي تشمل العديد من العمليات والأنشطة.

الممارسات الفضلى التي تشمل جميع الأنشطة والعمليات هي التي تضمن إضافة القيمة للعمليات برمتها، مما يؤسس الكفاءة التنظيمية ويمكن المنظمة من الحصول على إدامة الأداء المتميز.

6- أولوية التكنولوجيا والإبتكار: تحتوي أولوية التكنولوجيا على براءات الإختراع وحقوق الطبع والعلامات التجارية وكلها موجودات غير ملموسة، فالمعرفة موجودة في التكنولوجيا بعضها في المنتج وبعضها في العمليات.

وعندما يتم تحويل هذه المعرفة إلى ملكية فكرية على شكل اختراعات وعلامات تجارية وتصاميم تجارية، يجب أن تحمي قانونا من خلال قوانين حقوق الملكية الفكرية.

وهذا وقد أسست المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) كجهة مسؤولة عن تجميع وتأمين الحماية للملكية الفكرية، وعينت منظمة التجارة العالمية (WTO) بإدارة هذه الملكية من خلال اتفاقيات (TRIPS) وغيرها.

7- الإبتكار: أكد "دركر" على أن الإبتكار أداة خاصة للريادة ووسيلة بموجبها يتم اكتشاف التغيير كفرصة للعديد من الأعمال أو الخدمات، ذلك أن المعرفة والإبتكار عملية لطريقين فالمعرفة مصدر

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

الابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة. وان هناك نوعين من الابتكار في كل مؤسسة هما تجديد في المنتج أو الخدمة، وتجديد في مختلف المهارات وأوجه النشاط اللازمة لتوريدهما. تتبنى كثير من الشركات المميّزة الابتكار أساسا لتمييز عملها ونجاحها ومن هذه الشركات 3M.

ثالثا: إدارة المعرفة وتحقيق التميز في الأداء

لقد حاول العديد من الباحثين الكشف عن الخصائص والعلاقات بين مقاربات التميز المؤسسي وتسيير

إدارة المعرفة، حيث يعتقد **Davenport & Prusak** أن العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسة اليوم في ظل الوضع المتسارع الذي يحتاج إلى إدارة التعقيد، والحس التاريخي والسياقي، الحكم الفعال والمرونة

التنظيمية، كلها ذات صلة وتعتمد على المعرفة التنظيمية، إذ يعزى التميز المؤسسي إلى معدل تسارع التغيير في المؤسسات اليوم وفي المجتمع ككل؛ كما أشار **Alavi** إلى أهمية تسيير إدارة المعرفة في تسخير الرأسمال الفكري وتنظيم الحركات الأخرى التي ظهرت مثل: (حركة إدارة الجودة الشاملة، النظم الخبيرة، إعادة هندسة العمليات التجارية، المؤسسة المتعلمة، الكفاءات الأساسية والتركيز على الإستراتيجية...)، كما أقر كل من **Alavi & Leidner** أن التميز المؤسسي يمكن أن يساعد المؤسسة على تطوير حلول المشكلات والتعلم الديناميكي والإبداع؛ ومؤخرا وجد كل من **Byosiere & Luethge(2008)** أن المعرفة التي تأسست على التجربة تؤثر على تحويل المعرفة الضمنية داخل المؤسسة، مما يقود إلى المعرفة المبتكرة التي تؤثر على الأصول اللامادية للمؤسسة لتعزيز الأداء التنظيمي المتميز.¹

¹ صولح سماح، مرجع سابق، ص 157.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالتميز المؤسسي

إن إدارة المعرفة تلعب دورا كبيرا وحيويا في بناء المنظمات، من حيث الأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة وأهمها الأفراد، والعمليات، والمنتجات والأداء الكلي، وتؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة أولها تفصيل عملية التعلم لدى العاملين، وثانية تسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم.

المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في تميز المورد البشري

يتم التأثير على الموارد البشرية من خلال إدارة المعرفة ويكون هذا التأثير عن طريق: التأثير على تعلم الأفراد، التأثير على تكيف الأفراد وأخيرا التأثير على رضا الأفراد.

ينحصر تأثير إدارة المعرفة على الأفراد العاملين في المنظمة من خلال ثلاث قضايا مهمة، تتمثل في: التعلم، والتكيف، والرضا، ويمكن تحديد تأثير إدارة المعرفة على هذه القضايا كما يلي:

أولا: تأثير إدارة المعرفة على تعلم الأفراد

التعلم هو: التغيير النسبي والثابت في السلوك، وهو العملية التي يستطيع من خلالها الفرد أن يكتسب المعلومات والمهارات والاتجاهات من خلال تفاعله مع النظم الاجتماعية والثقافية المحيطة به، وذلك من خلال التفكير والدراسة والممارسة، أو نتيجة عمليات التعليم التي حصل عليها، وتتم عمليات التعلم لكل إنسان بشكل تلقائي، حيث تتفاعل ظروفه الشخصية وقدراته مع ما يحيط به من ظروف إجتماعية وثقافية لإستثمار تعلمه من أجل تطوير نفسه وقدراته، وإستنادا الى هذا التعريف، يمكن أن تسهل إدارة المعرفة عملية تعلم العاملين من بعضهم البعض، ومن مصادر خارجية، خاصة إذا ما تم تصميم برامج وأنشطة تحقق إكتشاف معرفة جديدة عن طريق التركيب، (أي من خلال مزج وتجميع معارف صريحة متوفرة، وبيانات أو معلومات، لتكوين مجموعة جديدة أكثر تعقيدا من المعرفة القائمة). ومسك معرفة جديدة من خلال تجسيد معرفة ضمنية متوافرة لدى العاملين (أي عملية تحويل المعرفة الضمنية المتجسدة في الأشخاص إلى معرفة وشكل صريح، بمعنى إخراج المعرفة خارج الجسد)، وتحويلها إلى معرفة صريحة، من خلال التفاعل مع الآخرين، واجتماعات وجلسات عصف ذهني.¹

إن الأعمال الإجتماعية أيضا تساعد الأفراد على إكتساب الخبرة ويتم ذلك عادة من خلال دمج نشاطاتهم مثل: عقد الإجتماعات وعقد المناقشات الغير الرسمية، وهناك طريقة أخرى والتي يستطيع من خلالها الأفراد التعلم عبر الحياة الإجتماعية، ومن خلال إستخدام التطبيق العملي في البيئة

¹ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص154.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

المحيطة للشركة حيث يستطيع هؤلاء الأفراد الإختلاط مع غيرهم من الأفراد خارج الشركة من أجل الحصول على المعرفة.¹

ثانياً- تأثير إدارة المعرفة على تكيف الأفراد

في الوقت الذي تساعد فيه عملية إدارة المعرفة في المنظمة وتشجع العاملين على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي، وبالتأكيد عندما يكون العاملون حذرين من التغيرات الكبيرة التي من الممكن حدوثها مستقبلاً، فانهم سوف لن يتفاجأوا من حدوث هذه التغيرات. وأن الحذر من الأفكار الجديدة وكذلك المشاركة في النقاشات الحرة ليس فقط تجعل العاملين متأهبين للاستجابة إلى أية تغيرات جذرية قد تحدث وإنما أيضاً تجعلهم أكثر قبولاً لتلك التغيرات. وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة.²

ويعرف التكيف: بأنه الموائمة مع التغيرات في الوظيفة التي يؤديها الانسان بشكل عام، فإن التكيف صفة أو مجموعة صفات موروثه علماً بأن الكائن الحي يتعرض الى ثلاثة أنواع من التكيف هي:³

1_ تكيف تركيبى: يشتمل على تشكيل الصفات والتراكيب الجسمية للكائن الحي لتلائم مع مكون أو أكثر من مكونات البيئة.

2_ تكيف وظيفي: ويشتمل على جميع الأعمال الداخلية في جسم الكائن الحي.

3_ تكيف سلوكي: ويعني قدرة الكائن الحي على الإستجابة للمؤشرات الطارئة، أو أي سلوك تطوري بهدف البقاء.

ونشير إلى أن أغلب الباحثين يجمعون على أن الامر الوحيد الثابت في العلاقات بين البشر هو التغيير، ولغرض مواجهة ذلك التغيير، والتقليل من أثاره غير المرغوبة يحتاج البشر إلى التكيف معه، خاصة وأن الكثيرين يحاولون مقاومة التغيرات، وذلك لعدة أسباب، منها التعود على الوضع الراهن، وعدم الإخلال بالروتين الحالي.

ثالثاً- تأثير إدارة المعرفة على رضا الأفراد

يعرف الرضا بأنه مجموعة من الأحاسيس الإيجابية التي تشمل: القبول، السعادة، والاستمتاع، التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله، ومن ثم

¹ خضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات التقنيات والحلول، دار الجامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2010، ص 119، 120.

² عبد الستار العلي وأخرون، مرجع سابق، ص 277.

³ جرادات، ناصر محمد سعود وأخرون، مرجع سابق، ص 155.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

حياته كلها إلى متعة حقيقية. وكذلك يسهم الرضا في زيادة دافعية العاملين للبحث عن حلول للمشاكل، كما تساهم جماعات الممارسة في زيادة الشعور بالإنتماء وزيادة الارتباط بالمنظمة، ويؤدي تحقق الرضا في المنظمة إلى إستنفار كافة طاقات ومواهب العاملين فيها لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى المحافظة على الرصيد الإستثماري البشري والفني والخبراتي للمنظمة من الضياع، وكذلك تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ومواجهة التحديات التي تواجهها.¹

ومن أهم فوائد إدارة المعرفة للعاملين:²

_ يصبح بمقدور العاملين التعلم في المنظمات التي تعاني من نقص المعرفة.

_ التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات، وهذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل وهذا بسبب تدعيم معرفة لديهم وزيادة مهاراتهم، علاوة على إرتفاع قيمتهم السوقية أمام العاملين بالمنظمات الأخرى، وتساعد العاملين بالتصدي للمشاكل التي تواجههم، وهذا يجعل العاملين قادرين على أداء عملهم بفعالية ومتحفزين ومدفوعين دوماً للأداء الأفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل.

المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تميز العمليات، المنتجات والاداء الكلي

المعرفة هي العامل الأبرز تأثيراً على الأداء، والأنشطة المتعلقة بالمعرفة لها تأثيراً كبيراً على زيادة معارف وخبرات ومهارات المنظمة، يمكن أن تسهم إدارة المعرفة في تحسين العمليات والوظائف المختلفة التي تقوم بها المنظمة، مثل: وظائف الإنتاج، التسويق، والمالية، وشؤون الأفراد، وغيرها.

أولاً: تأثير إدارة المعرفة على تميز العمليات

ويتم ذلك بثلاث طرق وهي: الفاعلية، كفاءة، إبداع، وسيتم توضيح هذه الطرق الثلاث كما

يلي:

1_ أثر إدارة المعرفة على فاعلية العمليات:

هي مدى القدرة، أو النجاح في تحقيق الأهداف، وهي من أهم مقاييس نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، ويمكن أن تؤدي إدارة المعرفة إلى زيادة الفاعلية من خلال أداء العمليات المختلفة مثل: الشراء، والتصنيع، والنقل، وغيرها، وكذلك من خلال أداء الوظائف المتعددة التي تشمل: التسويق أو الإنتاج أو المالية، أو غيرها، بأفضل طريقة وإتخاذ أفضل القرارات المتعلقة بها ويمكن

¹ جرادات، ناصر محمد سعود وآخرون، مرجع سابق، ص 155، 156.

² عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2015، ص 72.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

أن تتضمن برامج إدارة المعرفة برامج تمكن المنظمة من تكوين معارف تسمح بإختيار أفضل الطرق لأداء العملية، ما يسمح للعاملين بجمع المعلومات المطلوبة لرصد البيئة الخارجية،¹ وهذا ينتج عن إستخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة، وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط أكثر استقراراً. وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة لأن خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عالياً.²

2_ أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات:

هي مؤشر أداء يتعلق بإستخدام المنظمة للموارد المتاحة لها، ومدى ترشيد إستخدامها لتحقيق الأهداف، وتحقق الكفاءة عندما نستخدم أقل قدر ممكن من الموارد والمدخلات لإنتاج أكبر قدر ممكن من المخرجات والنتائج المرغوبة، أي بمعنى إستخدام المدراء بالشكل الصحيح. ويمكن للمنظمة أن تحقق الكفاءة في العمليات إذا تم تصميم برامج تركز على طريقة تنفيذ العمليات، بحيث يتم تنفيذها بأسرع طريقة وبأقل التكاليف، ما يسهم في زيادة إنتاجية العامل والمنظمة، خاصة إذا تأكدت المنظمة من ضمان مشاركة العاملين بالمعارف التي يملكونها، كما يتم ضبط تكاليف إكتشاف المعارف الثمينة الجديدة والحصول عليها، وتحقق المنظمة زيادة كفاءة العمليات المختلفة بإستخدامها الكفو للأفراد وقدراتهم، وكذلك إستخدام هؤلاء الأفراد للموارد المادية والمالية المتاحة للمنظمة، وعليه فالفرد الكفاء هو الذي يحقق أكبر عائد ممكن من النتائج مقابل أقل جهد وتكلفة ممكنة.³

3_ أثر إدارة المعرفة على الإبداع:

الإبداع لغة يعني الإختراع، فيقال: أبدعت الشيء أي أخترعته، والمبدع هو: المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد، والإبداع هو: أن ترى ما لا يراه الآخرون، وأن ترى المؤلف بطريقة غير مألوفة، وهو تنظيم الأفكار وظهورها في بناء جديد إنطلاقاً من عناصر موجودة، كما يعرف بأنه طاقة عقلية هائلة، قادرة على حل المشكلات بأساليب جديدة. ويمكن لإدارة المعرفة أن تتضمن برامج لإكتشاف حلول إبداعية جديدة لمعالجة المشاكل وكذلك تطوير العمليات القائمة.⁴

¹ جرادات، ناصر محمد سعود وآخرون، مرجع سابق، ص 156.

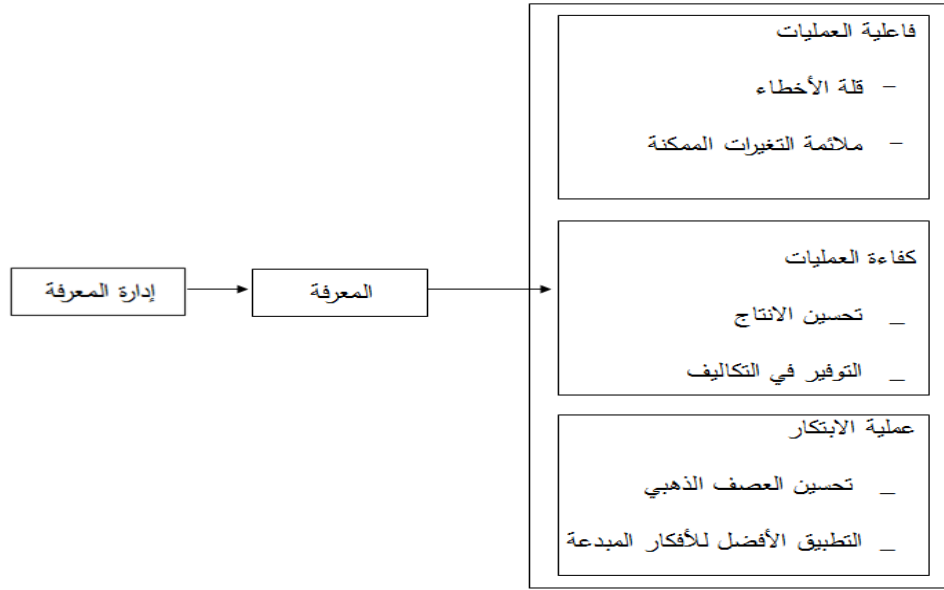
² عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 279.

³ جرادات، ناصر محمد سعود وآخرون، مرجع سابق، ص 157.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 157.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

الشكل رقم (07): أثار إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة



المصدر: عبد الستار، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر، الطبعة 2، عمان، 2009، ص 280.

ثانيا: تأثير إدارة المعرفة على تميز المنتجات

تؤثر إدارة المعرفة على منتجات الشركة بشكل واضح حيث يمكن مشاهدة هذه التأثيرات عبر مظهرين هما: إضافة قيمة للمنتجات، منتجات مبنية على المعرفة.

1_ تأثير إدارة المعرفة على اضافة قيمة للمنتجات:

تستطيع إدارة المعرفة مساعدة الشركات لعرض منتجات جديدة أو تحسين المنتجات التي تقدمها، وذلك بإضافة قيمة إضافية مهمة للمنتج مقارنة مع المنتج السابق.¹

2_ تأثير إدارة المعرفة على المنتجات المبنية:

لإدارة المعرفة تأثيرا كبيرا على المنتجات والتي تكون مبنية ومصنوعة من المعرفة (مثل الإستشارات وتطوير البرمجيات). إن المنتجات المبنية على المعرفة تلعب دورا مهما في كثير من الأحيان في شركات التصنيع التقليدية. على سبيل المثال هناك شركات مثل شركة صن للحسابات الإلكترونية قد حسنت من مستوى خدمة الزبون وذلك بوضع حلول لمشاكل الزبائن في قاعدة بيانات مشاركة للمعرفة.²

¹ خضر مصباح اسماعيل طيطي، مرجع سابق، ص 124.

² نفس المرجع السابق، ص 124.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

ثالثا: تأثير إدارة المعرفة على الأداء الكلي للمنظمة

تؤثر إدارة المعرفة وبشكل كبير على الأداء المنظمي العام، حيث تظهر الآثار في اتجاهين:¹
_ الآثار المباشرة على الأداء المنظمي: حيث يظهر عند استخدام المعرفة في تطوير وإبتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة الفوائد والأرباح، وأن قياس الأثر المباشر مسألة سهلة التنفيذ ومباشرة، حيث يمكن مشاهدتها من خلال قياس معدل العائد على الإستثمار.
_ الآثار الغير مباشرة على الأداء المنظمي: تنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة الى رؤية المنظمة وإستراتيجيتها أو مع العوائد والتكاليف، ومثال على ذلك استعراض القيادة الواعية مع الصناعة التي بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للمنظمة.

المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تميز الهيكل التنظيمي والإستراتيجية

يتم التطرق في هذا المطلب إلى متطلبين أساسيين وهما الهيكل التنظيمي والإستراتيجية اللذان هما جزء مهم في إدارة المعرفة ووضع العلاقة القائمة بينهم لتحقيق التميز المؤسسي.

أولا: دور إدارة المعرفة في تميز الهيكل التنظيمي

لقد شغل ولا يزال، موضوع الهيكل التنظيمي مساحة هامة في الفكر الإداري والتنظيمي، ولا يزال يحظى بإهتمام متزايد من قبل المفكرين والإستشاريين والمديرين، ذلك لأنه يعد وسيلة حيوية لمساعدة المؤسسات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، لكونه متغيرا رئيسا يؤثر في العديد من المتغيرات والجوانب التنظيمية لأي مؤسسة.

1- مفهوم الهيكل التنظيمي:

في هذا العنصر نتناول تعريف وأهمية الهيكل التنظيمي وبعض الهياكل التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة ودراسة العلاقة بينهما.

أ- **تعريف الهيكل التنظيمي:** إن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة، وهو الوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة بجانب الوظائف الأخرى، كالتخطيط والتوجيه والرقابة. ومن خلال التنظيم، يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المؤسسة بمختلف مستوياتها. ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه "تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المؤسسة".²
كما يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "شكل رمزي يصور الطريقة النظامية للعلاقات بين مختلف الوظائف في المؤسسة، وهو يتكون من مراكز سلطة ومراكز مساعدة".³

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 81، 82.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 125.

³ محمد مسن، التدبير الإقتصادي للمؤسسات: تقنيات واستراتيجيات، الساحل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص 101.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

ويعرفه Robbins بأنه "عبارة عن إطار يوضح كيفية تقسيم الأنشطة، وتجميعها والتنسيق بينها".¹

كما يعرف بأنه "الوسيلة الرئيسية المستخدمة لتوجيه التنظيم نحو تحقيق الأهداف، وهو يساعد على تحديد المسؤوليات والسلطة، مع وجود وصف دقيق للأعمال والتوقعات المطلوبة من كل فرد".²

ويأخذ الهيكل التنظيمي أنواع عديدة، ولكن تعتبر الهياكل البسيطة، الوظيفية، هيكل القطاعات، وهيكل المصفوفة، من أكثر أنواع الهياكل التنظيمية شيوعاً في المؤسسات.

ب- أهمية الهيكل التنظيمي: تكمن أهمية الهيكل التنظيمي في:³

- توزيع الأعمال وتحديد مهام الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تركيز الجهود لربط الأنشطة بالأهداف المطلوب تحقيقها؛
- تحديد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف في المؤسسة، وبالتالي تحديد مستويات السلطة والمسؤولية؛

- تحديد عمليات تنسيق المهام مع بعضها وتحقيق الترابط بينها، لجعل المؤسسة تعمل كوحدة واحدة؛

- تحديد قنوات الإتصال وإنسياب المعلومات وحركتها في المؤسسة؛

- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح؛

- المساعدة في اتخاذ القرارات.

ج- الهياكل التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة:

تلعب الهياكل التنظيمية دوراً مهماً في تنفيذ إدارة المعرفة في المؤسسة، وذلك بالنظر إلى مساهمتها في تدعيم الإبداع والابتكار وتبادل المعارف من خلال إيجاد علاقات مباشرة بين الأفراد في مختلف التخصصات والمستويات وشبكات فعالة فيما بينهم، وبالتالي يمكن اعتبار التنظيمات التالية أهم الهياكل الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة:

***الهيكل الأفقي المتسع infinitely flat organization :** التنظيم الأفقي يعطي المسؤوليات وتفويض أكبر للأفراد مما يزيد من سرعة إتخاذ القرارات، وفي الوقت نفسه فإن كل مدير يشرف

¹ حسين الحريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المؤسسة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص145.

² مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص59.

³ حذيفة محمد مصطفى عطا الله، أثر الهيكل التنظيمي على أداء الموظفين في مستشفيات وزارة الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، 2008، ص25.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

أو يكون مسؤولاً على عدد أكبر من الأفراد وبالتالي الاستفادة من مزايا نطاق الإشراف الواسع وتدعيم روح الفريق والعمل الجماعي، كما تجدر الإشارة إلى أن الهياكل الأفقية توفر اتصالات مباشرة بين المدير والأفراد في المؤسسة مما يسهل ويسرع انتقال المعلومات والمعارف بينهم، إضافة إلى أن قلة عدد المستويات التنظيمية في هذه التنظيمات يخفض التكاليف، إلا أن هذه الهياكل لا تناسب إلا المؤسسات صغيرة الحجم، وتحول دون تطور المؤسسة.

وعليه يمكن القول بأن التنظيمات الأفقية من الهياكل الداعمة لتنفيذ إدارة المعرفة وذلك لتوفيرها سرعة انتقال وتبادل المعلومات والمعارف بين الأفراد والمدراء في المؤسسة، حيث أن الأوامر لا تأتي من المدير إلى المستوى الذي يقع أسفله، بل أن السلطة المركزية تصبح منبعاً للمعلومات، ومنسقا للاتصالات أو مستشاراً يجيب عن الأسئلة الصعبة التي تحتاج خبرة أكبر، ويكون الهدف من اللجوء إلى المدير هو الاستشارة والإطمئنان على سير العمل.¹

***الهيكل الشبكي (العنكبوتي) Spiders Web or network** وهو عبارة عن وحدات مختلفة لها جميعاً نفس الدرجة من الأهمية ونفس المستوى الوظيفي، ولكل خبرته وتخصصه المتميز، وتتبادل الاتصال المباشر مع بعضها البعض وتستطيع التشاور لحل المشاكل جماعياً طبقاً لنوع المشكلة والخبرات المطلوبة لحلها أي أن الوحدات تعمل باستقلال تام ويمكن أن تتصرف في بعض الأحيان كمنظمات مستقلة، ويقتصر دور المركز على تجميع المعلومات ونقلها من وإلى الوحدات فهو لا يولد المعلومات بنفسه؛ ذلك أن المعرفة مركزة في الوحدات وتستطيع الاتصال ببعضها مباشرة ولكنها تتمتع باستقلالية تامة.²

***الهياكل المعكوسة inverted organizations** توجد المؤسسات التي تعتمد الهياكل المعكوسة Inverted Organizations في القطاع الخدمي، حيث يكون أهم فرد للمؤسسة هو العميل، وبالتالي نجد أن الفرد الذي يتعامل مباشرة مع العميل له أهمية كبرى في المؤسسة ولذلك تقوم المؤسسة بقلب هيكلها التنظيمي رأساً على عقب، بمعنى أن رأس المؤسسة يكون أسفل والعاملين الذين يتعاملون مع العملاء يكونون أعلى المؤسسة وفي هذا الهيكل، يعمل جميع أفراد المؤسسة من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين لخدمة المؤسسة التي تظهر للعملاء ولكنهم من ناحية الدرجة الوظيفية في أسفل التنظيم، ولكن من الناحية التنظيمية تم وضعهم على قمة التنظيم لأن أفراد المؤسسة الآخرين جميعهم يعملون من أجلهم، ليمدوهم بالمعلومات، وليرشدوهم. ويحتاج

¹ عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفح من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة دكتوراه، كلية علوم إنسانية واجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، 2016، ص268.

² حسن العلواني، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، 2011، ص316.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

هذا النوع من التنظيم إلى تكنولوجيا مساندة على درجة عالية من التقنية والتخصص كما يجب أن يكون هناك تأكيد دام لتنفيذ القواعد التنظيمية، وتمكين للعاملين. وذلك لأن عدم وجود سلطة رسمية واضحة قد يكون غير مقبول من قبل المديرين، وذلك قد يثير المشاكل، وقد يظن الخط الأمامي للمؤسسة من كثرة الاهتمام به، أنه متخصص إلى حد كبير ويبدأ في اتخاذ القرارات، وقد يصبح من الصعب السيطرة عليه. ولذلك يتطلب تحول أية منظمة إلى مثل هذا الهيكل التنظيمي المعكوس إلى وجود نظام خاص يدرّب العاملين تدريجياً على أدوارهم الجديدة، لكي يتكيفوا ويتقهموا التغييرات أثناء نمو المنظمة إلى تنظيم آخر لم يعتادوه من قبل، وبالطبع يحتاج ذلك إلى أنظمة جديدة في قياس الأداء ونظم مكافآت جديدة وذلك كي لا يستمر العاملون في الأداء طبقاً لقياس الأداء التقليدي.¹

2- إدارة المعرفة كمصدر لتمييز الهيكل التنظيمي:

إن تصميم الهياكل التنظيمية في المنظمات الحديثة أصبح يتم بطرق علمية سليمة، وذلك لما له من أهمية في نقل المعرفة وانسيابها إلى كل فروع المنظمة عبر الوسائل الفعالة والضرورية، فالهيكل التنظيمي التقليدي القائم على أسس بيروقراطية والذي يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة و تقاسمها والتشارك فيها، لم يعد يقدر على تحمل ونقل الكم الهائل من المعارف والمعلومات عبر القنوات التقليدية، وكذا تدفقها بشكل سليم²، فالبيئة المحيطة بالمنظمة وكذا التكنولوجيات المتوفرة لديها حتمت على المنظمة وجود هيكل تنظيمي ينقل المعرفة بشكل أسرع وأكثر فعالية، ومن أجل الوصول إلى تمييز في الهيكل التنظيمي في ظل إدارة المعرفة وجب اعتماد هياكل تنظيمية أكثر ملائمة مثل الأفقية إلى ما لانهاية، والتي تتميز بقلّة عدد المستويات بها، بالمقارنة بالتنظيم الهرمي الصارم، وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيداً عن القيادة، وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة³.

ثانياً: دور إدارة المعرفة في تمييز الإستراتيجية

1- العلاقة الترابطية بين إدارة المعرفة والإستراتيجية

تتبع إدارة المعرفة شأنها شأن الإدارات الأخرى الإستراتيجية وتخضع لها وتتحدد بها، أي أن إدارة المعرفة هي دالة في نمط الإستراتيجية المتبعة أو التي تم اختيارها من قبل المنظمة. إلا أن

¹ مهشي مريم، واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2020، ص111،112.

² صالح علي عودة الهلالات، مرجع سابق، ص من 244 إلى 248.

³ سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، بحث منشور في الموقع التالي

moroccotv2.blogspot.com تاريخ الاطلاع 12/04/2021.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

مارك ماكيلروي يرى عكس ذلك في أن الإدارة الإستراتيجية هي دالة للإدارة المعرفية، أي أن نمط التفكير المنظمي المعرفي هو الذي يحدد نمط واتجاه الإستراتيجية وقد انطلق من كون الإستراتيجية هي مهمة الإدارة العليا فإن إدارة المعرفة تكون خاضعة لها.¹ وأيد بعض الكتاب هذا الاتجاه بالاعتماد على النقاط التالية:²

- أن منهجية إدارة المعرفة في الجيل الأول تبدأ من خطوة تحديد إستراتيجية الأعمال الحالية للمنظمة ومنها تستنتج مهام إدارة المعرفة في تحديد الحاجة إلى المعلومات من قبل العاملين في المنظمة؛

- والأهم من ذلك هو أن الإستراتيجية نفسها منتج معرفي وشأن من شؤون إنتاج المعرفة، وهذا ما يرتكز عليه الجيل الثاني لإدارة المعرفة الذي يركز على إنشاء المعرفة بما يربط إدارة المعرفة بإدارة الابتكار.

ذلك يعني، أن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدرا فعالا للميزة التنافسية التي تركز عليها الإستراتيجية، ومع ذلك فإن الإستراتيجية رغم اعتمادها على المعرفة الخلاقة والمبدعة، إلا أنها تظل تعمل كموجه أساسي لإدارة المعرفة بين دورتي الابتكار الجذري أو إنشاء المعرفة الجديدة. أي أن الإستراتيجية تخضع لمراجعة عميقة في فترة إنشاء المعرفة الجديدة وبالتالي تخضع لإدارة المعرفة في صياغة الإستراتيجية الجديدة. في حين تكون الإستراتيجية هي المرشد والموجه لإدارة المعرفة في الفترة التالية، حيث إدارة المعرفة تقوم بأدوار التقاسم والتعلم والإتيان بالتحسينات الصغيرة، هذه الرؤية تعمل على مستوى وحدة الأعمال لأن الأساس فيها هو ابتكار المعرفة، حيث الأساس فيه هو تحويل المعرفة إلى قواعد من أجل الاستخدام فهي تهتم بعمليات المعرفة وتدققها كما تهتم بعمليات المعرفة وتدققها كما تهتم بتحليل وتخطيط أعمال المعرفة.³

تمثل الإستراتيجية دليلا ومرشدا شاملا لمنظمة الأعمال، في الأمد القريب والبعيد ، في حين تمثل المعرفة الجانب المغذي لعمليات الإدارة الإستراتيجية بمختلف مراحلها ، من حيث: تحديد وتقييم وتحليل الموقف الإستراتيجي ، والصياغة ، والبدايل الإستراتيجية ، والتنفيذ ، والرقابة الإستراتيجية. ويمكن أن تمثل المعرفة وظيفة إدارية مضافة ، خاصة ما يتم إدارتها ، ويجب أن

¹ حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 101.

² حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء إستراتيجيات التسويقية -دراسة ميدانية -، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2013، ص ص 26، 23.

³ حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 102.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

تتقيد بالتوجهات الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا ، ومنه يمكن تحديد العلاقة بين المعرفة وإدارتها وإستراتيجية المنظمة على أساس المستويين التاليين:¹

- تتشكل الإستراتيجية وتصاغ في إطار منظور معرفي معين ، متأثراً بشكل كبير بالمعارف و الخبرات ، خاصة الجديد منها و الابتكارية، فإذا ما علمنا أن المعرفة والحكمة توجد في أدمغة المديرين الكبار، فإن هذا الأمر سينعكس بطبيعة المعرفة المتولدة من هذه الخبرة والحدس على الخيارات الإستراتيجية المهمة.

- يمكن النظر إلى المعرفة في إطار كونها نشاط إداري في إدارة وظيفية ، وتسهم هذه الإدارة كباقي الإدارات في رفق إستراتيجية الأعمال باعتبارها من الوسائل الضرورية للنجاح.

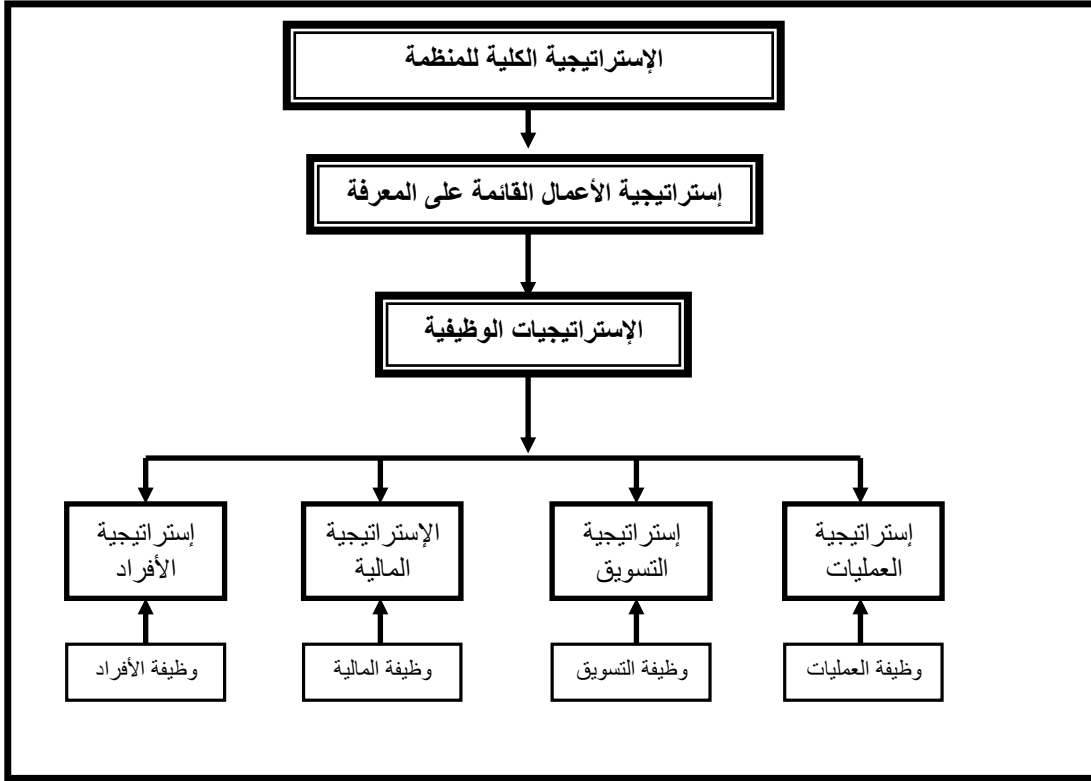
2- إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال

تعمل هذه الرؤية على مستوى وحدة الأعمال لأن الأساس فيها هو ابتكار المعرفة وليس على المستوى الوظيفي، حيث الأساس فيه هو تحويل المعرفة إلى قواعد من أجل الاستخدام فهي تهتم بعمليات المعرفة وتدققها كما تهتم بتحليل وتخطيط أعمال المعرفة والشكل التالي يوضح هذه الرؤية:

¹ ناصر الجرادات وآخرون ، مرجع سابق، ص ص 180 ، 181.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

الشكل رقم (08): إستراتيجية إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال



المصدر: حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة 1، دار إثراء: عمان، الأردن، 2008، ص 102.

وتتسم المنظمات التي تتبنى هذه الرؤية بالخصائص التالية⁽¹⁾:

- أن بنية أعمال المنظمات التي تتبنى هذه الرؤية تتسم بالتغير الواسع والكبير والسريع مما يتطلب أن تكون المعرفة هي الأساس التي يعتمد عليها في المنافسة.
- العمل على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable) من خلال العمل المتواصل على الإتيان بالمعرفة الجديدة، حيث أكد جوزيف شومبيتر (J. A. Shumpeter) أن الابتكارات وخلق المعرفة الجديدة تحقق للمنظمة مركزا احتكاريا مؤقتا يمكنها من الحصول على الأرباح العالية غير الاعتيادية على المدى القصير، الأمر الذي يمكنها من زيادة الأسعار أو الإنتاجية فتحصل على أرباح الابتكار.
- التحول إلى منظمات خلاقة للمعرفة تعمل على التنافس على أساس إنشاء المعرفة وليس على أساس تقاسم المعرفة أو المعلومات.

¹ حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 103.

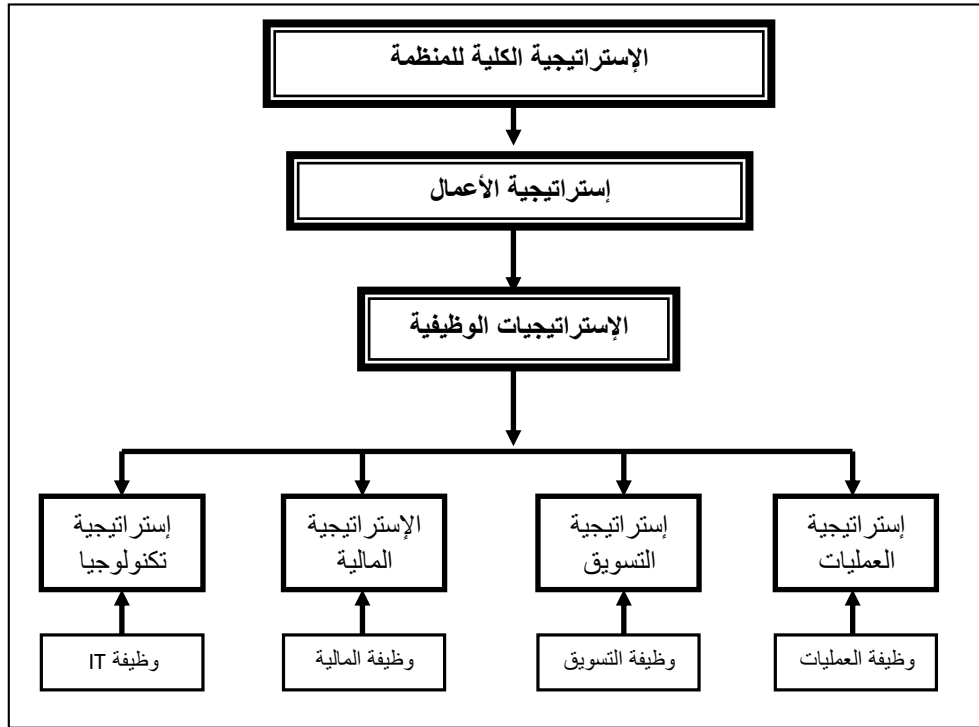
الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

- ثقافة المنظمات التي تحفز الابتكار المعرفي (المعرفة الجديدة) والمبادرة والمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات وتشجيع تقاسم المعرفة.

3- إستراتيجية المعرفة كإستراتيجية وظيفية

في هذه الرؤية فإن إدارة المعرفة تصبح وسيلة من وسائل إستراتيجيات الأعمال، وبالتالي تصبح المعرفة تمارس كوظيفة من وظائف المنظمة، ومنه فإن إستراتيجية إدارة المعرفة التي تركز كثيرا على تكنولوجيا المعلومات) هي إستراتيجية وظيفية شأنها شأن الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى، وهذه الرؤية تهتم بالمستوى الفني للمعرفة وتحويلها إلى قواعد وإجراءات ونماذج. من أجل تقاسم والاستخدام، لهذا تظهر أهمية تكنولوجيا المعلومات في هذه الرؤية، ويمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): إستراتيجية إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية



المصدر: حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة 1، دار إثراء: عمان، الأردن، 2008، ص 105.

وفي ضوء هذه التوجهات الإستراتيجية فإن إدارة المعرفة تعمل على تحقيق أفضل توظيف لمعرفة الشركة بما يحقق ميزة تنافسية وهذا يمكن تحقيقه من خلال:¹

- الفهم الواضح والسليم للمصطلحات ضمن مجموعة إدارة المعرفة؛

¹ نفس المرجع السابق، ص 106.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

- التقييم الذاتي لإدارة المعرفة وهذه المهمة تبدأ مع فهم جوانب برنامج الإدارة المعرفية؛
- تحسين وتطوير العملية الإدارية، إذ أن البيانات والمعلومات التي تمثل مكونات المعرفة ينبغي تحسينها لأنها تمثل الجانب الحرج في إدارة المعرفة؛
- المشكلة الرئيسية في إستراتيجية المعرفة الوظيفية تتمثل في تقاسم المعرفة واستخدامها على نطاق واسع في المنظمة، هذا ما يجعل التكنولوجيا، هي مفتاح جهود إدارة المعرفة.

4- إدارة المعرفة كمصدر لتميز الإستراتيجية

إن تميز إستراتيجية المنظمة يقصد بها قدرة وكفاءة المنظمة على اتخاذ مجموعة من القرارات في الوقت الحاضر والتي تضمن للمنظمة مكانة إستراتيجية متميزة، حيث يقول "بورتر" (porter): "إن الوضع الاستراتيجي المتميز ينتج عن خلق ميزة تنافسية مستدامة تتحقق من خلال المحافظة على ما يميز المنظمة، ويتطلب أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين، أو أداء نفس الأنشطة بأساليب مختلفة"، كما أن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في ظل محيط يتسم بالتحويلات المستمرة والتقلبات المفاجئة، لا يمكن أن يتحقق بعيدا عن المعرفة، كونها الوسيلة الوحيدة في سبيل تحقيق ذلك، ويكمن الفرق بين المنظمات المتميزة والمنظمات الفاشلة في الاعتماد على تجديد المعلومات والمعرف وتطبيقها بطريقة كفاءة، فإدارة المعرفة تساعد في تحديد الأولويات النسبية عند التنافس، حيث تدعم قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة، والاستفادة من استخدام مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق التميز في الإستراتيجية والتميز التنظيمي في النهاية.¹ تأتي المعرفة الجديدة التي تكون مصدرا فعالا للميزة التنافسية التي تركز عليها الإستراتيجية، ومع ذلك فإن الإستراتيجية رغم اعتمادها على المعرفة الخلاقة والمبدعة، إلا أنها تظل تعمل كموجه أساسي لإدارة المعرفة بين دورتي الابتكار الجذري أو إنشاء المعرفة الجديدة. أي أن الإستراتيجية تخضع لمراجعة عميقة في فترة إنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار الجذري) وبالتالي تخضع لإدارة المعرفة في صياغة الإستراتيجية الجديدة. في حين تكون الإستراتيجية هي المرشد والموجه لإدارة المعرفة في الفترة التالية، حيث إدارة المعرفة تقوم بأدوار التقاسم والتعلم والإتيان بالتحسينات الصغيرة.²

يمكن تحديد طبيعة العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة المعرفة من خلال متابعة تحليل (SWOT) الذي يعد هو الخطوة الأولى في صياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المنظمة وهو أداة مهمة ومفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات. تنتج

¹ الأخضر صياحي، مرجع سابق، ص 156.

² حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 101.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

عناصر القوة من توفر الموارد المالية أو سهولة الحصول على هذه الموارد وانخفاض تكاليف التمويل أو نتيجة امتلاك المنظمة مستوى عال من التكنولوجيا والتسهيلات المادية بنوعية عالية، أو امتلاك المعرفة التكنولوجية والكفاءة المتميزة في إدارة هذه المعرفة. على العكس من ذلك تماما عناصر الضعف مع إضافة عامل حيوي آخر وهو ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المنظمة. المشكلة الأساسية هنا في الحقيقة ليست في وجود عناصر ضعف إلى جانب عناصر القوة في المنظمة وإنما في عدم وجود وعي ومعرفة ومعلومات تفصيلية من قبل الإدارة بعناصر الضعف إضافة إلى عدم وجود مهارات وخبرات معرفية ورغبة حقيقية لدى المدراء في معالجة الأخطاء والانحرافات وتطوير فعالية المنظمة. من جهة أخرى، لا تستطيع المنظمة صياغة إستراتيجية محددة لمواجهة التهديدات والفرص، ما لم تعتمد نظام معرفي متكامل من المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لتحديد المؤشرات والتنبؤات التي تتلاءم مع حجم التهديدات وطبيعة الفرص المتاحة.¹

تلعب إستراتيجية إدارة المعرفة دورا هاما في صياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة، حيث ساهمت التطورات التقنية في مجال المعلومات والاتصالات، وقواعد البيانات، ومخازن البيانات، وأنظمة دعم القرار، في زيادة معرفة المنظمة عن بيئتها التنافسية، والتركيز على العوامل ذات الصلة بالسوق، مما يمكنها من وضع إستراتيجياتها التنافسية كإقلال الكلفة والتمايز بكفاءة أكبر.² يرتبط توظيف إدارة المعرفة باختيار البديل الإستراتيجي، حيث أن اختيار البديل الإستراتيجي يعتمد على وجود إدارة معرفية فاعلة، فالبديل الإستراتيجي نتاج عملية المفاضلة لاختيار البديل الأمثل من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة، والذي يحقق أهداف المنظمة المنشودة، ويسهم في نجاحها، ويقابل احتياجاتها وأولوياتها، بالاعتماد على تحليل بيئة المنظمة الخارجية والداخلية، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال قاعدة معرفية ذات كفاءة.³

لقد أشار (Belfo, 2010) إلى أن إدارة المعرفة لا بد أن تشمل: تنظيم المعرفة، وتشاركها ونموها ضمن بيئة محفزة حتى تسهم في تحقيق إستراتيجيات المنظمة، ومن ضمنها اختيار البديل الإستراتيجي. وبهذا فإن عملية اختيار البديل الإستراتيجي تعتمد على المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية والتي لا يمكن تحديدها إلا من خلال امتلاك المعرفة وتطبيقها.⁴

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 97 ، 100.

² بسام الذيابات، مرجع سابق، ص 162.

³ أحمد عدنان الطيب، سرى ابراهيم العايد، دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الإستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 1، 2017، ص 21.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 22.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

إن كون الإستراتيجية تمثل دليلا وموجها شاملا للأمد البعيد لمنظمة الأعمال، فإن المعرفة يمكن أن تمثل الجانب المغذي لعمليات الإدارة الإستراتيجية بمختلف مراحلها. وفي كل الأحوال فإن منظمات الأعمال تحاول أن تجعل من المعرفة بمختلف أشكالها وجوانبها مدخلا يعزز باستمرار القدرات الجوهرية للمنظمة لكي تسند هذه القدرات ميزات تنافسية لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين.¹

¹ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة 1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2014، ص ص 705، 707.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل النظري للدراسة تستخلص أن التميز المؤسسي يمكن المنظمة من التغلب على العقبات التي تواجه العاملين عند تنفيذ البرامج حتى يتحقق الرضا الوظيفي لهم. فالمنظمات الحديثة تسعى إلى وبصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية، وتحقيق التميز المؤسسي، ولتحقيق ذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري إستخدامها وتطويرها بإستمرار من جماعات العمل من خلال خبراتهم وقدراتهم.

وبصفة عامة فإن لتطبيق إدارة المعرفة دور كبير وملحوس على تحقيق التميز للمنظمة، فهي تساهم في عملية التعلم والإبداع، وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة من خلال الرفع من مستويات الكفاءة والفعالية والإبداع، مما يتيح تبادل المعرفة وتقاسها.

الفصل الثالث:

دور ادارة المعرفة في تحقيق
التميز المؤسسي

بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

تميز المؤسسة - تبسة -

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

سيتم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية لشركة مناجم الفوسفات .تبسة. وتهدف هذه الدراسة الى معرفة دور ادارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي لشركة المناجم، وستكون محاولة لتجسيد ما تم دراسته نظريا حيث سيتم التطرق في هذا الفصل الى نشأة وتطور الشركة محل الدراسة ومعرفة اهم أهدافها ومعرفة أهم فروعها.

كما سيتم توضيح مختلف مراحل اعداد الاستبيان وكيفية اختيار مجتمع البحث بالإضافة الى عرض وتحليل إجابات أفراد الدراسة، وفي الأخير سيتم اختبار فرضيات الدراسة للوصول الى النتائج التي يمكن الخروج بها من هذه الدراسة وستتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم شركة مناجم الفوسفات - تبسة ؛

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة وخصائص عينة الدراسة ؛

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

المبحث الاول: تقديم شركة مناجم الفوسفات - تبسة-

يعتبر النشاط المنجمي من أقدم النشاطات الاقتصادية التي مارسها الانسان بحكم مساهمته في التطوير الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع، وتزخر الجزائر منذ القدم بخيرات طبيعية معدنية وفيرة، الأمر الذي جعلها تباشر في انجاز قاعدة صناعية لاستغلال هذه الثروات لصالحها، وبالتالي رفع القطاع المناجم نحو التطور ومن بين المؤسسات التي تباشر هذا الاستغلال المنجمي توجد شركة مناجم الفوسفات

المطلب الأول: التعريف بالشركة ونشأتها

من أجل إعطاء نظرة عامة عن شركة مناجم الفوسفات - تبسة، سيتم فيما يلي التطرق إلى نشأة الشركة والتعريف بها.

أولا - نشأة الشركة

لقد نتجت الشركة الوطنية للحديد والفوسفات والتي يرمز لها -FERPHOS GROUPE- والتي يتواجد مقرها الاجتماعي بتبسة إثر عملية إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية -SONAREM- وهذا بمقتضى المرسوم رقم 441/83 المؤرخ بـ16 جويلية 1983، وتحولت إلى شركة عمومية اقتصادية بتاريخ 22 ماي 1990 بمقتضى قانون توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية، ومن هذا المنطلق فقد تكلفت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بإنتاج وتحويل وتوزيع واستيراد وتصدير المواد المنجمية من حديد وفوسفات والبوزولان إضافة إلى مشتقاتها وبعض المنتجات الفرعية.

فمن مهامها الأساسية إذا:

- عملية البحث المنجمي .
- عملية التطوير والتنمية.
- عملية الإنتاج.

عموما فهي مكلفة بكل العمليات التجارية والصناعية والمالية والعقارية المنقولة في كل النقاط المتواجدة عبر التراب الوطني.

-رأس مالها الاجتماعي الابتدائي هو 50.000.000 دج ثم تعدى إلى 300.000.000 دج ثم إلى 1000.000.000 دج لينتهي بـ: 243.000.000 دج مجموعة فرفوس تنشط في القطاع المنجمي الذي تشرف عليه الشركة القابضة للمناجم، مع دخول الإصلاحات الاقتصادية حيز التنفيذ تحولت مؤسسة فرفوس ابتداء من شهر ماي 1990 إلى الاستقلالية وتهيكلت على هذا الأساس.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

بتاريخ 18 أكتوبر 2001 وبعد فتح رأس مالها الاجتماعي عقدت المؤسسة أول اتفاق شراكة مع مجموعة LNM الهندية "شركة ذات مسؤولية محدودة تخضع للقانون الهولندي" وأصبحت شريكا بالأغلبية في منجمي ونزه وبوخضرة بتبسة 70% وعلى هذا الأساس تأسست شركة -METAL STEEL بتبسة، ونصيب شركة فرفوس 30%.

ثانيا: فروع مجموعة فرفوس

بتاريخ 01 جانفي 2005 تم تفريع المؤسسة إلى مجموعة شركات تشرف عليها المجموعة الصناعية فرفوس FERPHOS GROUPE ومقرها الاجتماعي عنابة وتضم الشركات التالية:

1_ شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS: ومقرها الاجتماعي في مدينة تبسة، وتعتبر العمود الفقري للمجموعة ككل حيث تساهم بنسبة 70% من رقم الأعمال الإجمالي، وهذا بفضل امتلاكها للمركب المنجمي جبل العنق -بئر العاتر- الذي يقدر احتياطي الفوسفات به ب: 2 مليار طن.

• شركة SOMIPHOS تظم الوحدات التالية:

- المركب المنجمي جبل العنق -العاتر- -CMDO.
- المنشآت المينائية -عنابة- -IPA
- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية -CERAD-
- مقر المديرية العامة -تبسة- -DG

2_ شركة مناجم الحديد SOMIFER:

ومقرها الاجتماعي -تبسة- وتضم المناجم التالية: "منجم عنيني - سطيف"، "منجم رويينة - عين الدفلى"، "منجم سيدي معرف - جيجل"، "منجم شعبة البلوط - سوق أهراس".

3_ شركة البوزولان POZZOLANE:

ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة بني صاف- عين تموشنت، وتقتصر على مركز وحيد للنشاط وهو بني صاف، البوزولان هي مادة تفرزها البراكين وتستخدم في مركبات الإسمنت.

4_ شركة المسبك SFO- FONDERIE:

ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة الوزنة، وتقوم بصهر المواد الحديدية وصناعة القوالب الصناعية.

5_ شركة البناء والتجهيز FERBAT:

ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة عنابة، وتقوم بأشغال البناء وكل ما يتعلق بالأمر العقارية.

6_ شركة نقل الموارد المنجمية SOTRAMINE:

وهي شركة أنشأت حديثا للقيام بنقل المواد المنجمية والفوسفات من مدينة بئر العاتر إلى عنابة وكذلك نقل البوزولان من بني صاف إلى مراكز البيع.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

ثالثا: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات -SOMIPHOS-

تعود نشأة صناعة الفوسفات إلى بداية القرن 19 مع اكتشاف عدة مناجم بالشرق الجزائري وانتقال إنتاج الفوسفات، المستخرج أساسا من منجم الكويف من 300.000 طن بداية القرن، إلى 500.000 طن سنة 1920 و 584.000 طن سنويا سنة 1938 إلى بداية الحرب العالمية الثانية. - استأنفت الأشغال بمنجم الكويف بعده ليتجاوز إنتاجه 500.000 طن سنويا خلال الخمسينيات، وبعد الاستقلال انخفض احتياط المنجم، ليتوقف نهائيا سنة 1978، اكتشف منجم جبل العنق سنة 1960-1965 بقدرة نظرية مقدرة بـ 900.000 طن من الفوسفات المحترق والمثري بنسبة 77% - BPL 75، ولم تسمح الهياكل سوى بإنتاج يتراوح بين 450.000 و 500.000 طن سنويا.

- كان استغلال الفوسفات قبل الاستقلال من اختصاص شركات تابعة للخواص المعمرين من استغل منجم الكويف، إلى غاية تاريخ الاستقلال من قبل شركة فوسفات قسنطينة (COMPAGNIES DE PHOSPHATE DE CONSTANTINE) واستغنى عنه سنة 1963 وخلفتها شركة EREM سنة 1964 ثم SONAREM سنة 1967، وقد أسس المنجم بمرسوم واستغل في النهاية وأغلق سنة 1978.

أما ميدان تحويل الفوسفات فقد أسند إلى مؤسسة سوناتراك، إثر تأميم شركة SPACE سنة 1968.

وفي سنة 1973 أسند مشروع حمض الفوسفور، الذي أعدته شركة جبل العنق بإشراف SONAREM إلى مؤسسة SONATRACH المكلفة آنذاك بتطوير صناعة الأسمدة لتغطية طلب السوق الوطني وترقية صادرات الحمض، ذلك الحين بقيت SONAREM مكلفة بمهمة ترقية وتطوير المنتج المنجمي.

ثم تولت مؤسسة أسميدال ASMIDAL الناشئة بعد إعادة هيكلة SONATRACH المهمة، ثم تطوير صناعة الأسمدة.

- بدأ استغلال منجم جبل العنق في الستينات من طرف CDO شركة جبل العنق الخاصة آنذاك، لتندمج فيما بعد الشركة الوطنية للأبحاث المنجمية SONAREM سنة 1983، انبثقت منها عدة مؤسسات منها مؤسسة فرفوس، طبقا لمرسوم نشأتها، وفي سنة 2004 بادرت مؤسسة FERPHOS إلى اعتماد نظام الفروع وبتطبيقه سنة 2005 حيث أحدثت الفروع (المؤسسات) السابقة الذكر.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

المطلب الثاني: طبيعة نشاط ، امكانيات وأهداف الشركة

تسعى كل مؤسسة اقتصادية حسب طبيعة ونوعية نشاطها إلى تحقيق عدة أهداف ، فمجموعة فرفوس من خلال ممارسة نشاطها تهدف إلى تحقيق أهداف مسطرة تتماشى وتتوافق مع إمكانياتها وقدراتها.

أولاً: طبيعة نشاط الشركة

تمارس مجموعة فرفوس عدة أنشطة من بينها أنشطة إنتاجية متمثلة في إنتاج الحديد والفوسفات البوزولان وكذا الأنشطة الخدمائية والتطويرية وذلك قصد البحث والتنمية لإرضاء المستهلك الموجه له هذا المنتج، وكذلك للقيام بالصناعة التحويلية.

1_ الأنشطة الإنتاجية:

_ إنتاج الحديد: إن إنتاج الحديد يقدر بحوالي 200 ألف طن خلال سنة 2005 الموجه إلى مصانع الإسمنت ويكون هذا الإنتاج موافق لحجم الطلب المحلي.

- إنتاج الفوسفات: تملك المؤسسة ثروة باطنية من مادة الفوسفات حيث تتواجد بمنجم جبل العنق (بئر العاتر) الذي دلت عليه الأبحاث، و تقدر هذه الثروة بـ 02 مليار طن كاحتياطي خام، أما الإنتاج فيقدر بـ 01 مليون طن و تطمح المؤسسة إلى رفع الإنتاج مستقبلاً إلى 06 ملايين طن بنسبة 10% من الإنتاج يوجه إلى الاستهلاك المحلي أما الباقي يتم تصديره إلى الأسواق الخارجية، كما يعتبر المنتج الوحيد الذي تصدره المؤسسة، وتسعى في نفس الوقت إلى تطويره والدفع من طاقاتها الإنتاجية والبيعية وهذا بفضل جملة من الخصائص والمزايا. وللفوسفات عدة استعمالات نذكر منها: الأسمدة، معالجة مياه الأمطار ومياه البحار.....الخ.

وكذلك يوجد سماد الفوسفات الطبيعي DO20 الذي يستعمل كمخصب للأراضي، وهو عنصر هام من خليط الفوسفات -المادة العضوية- ويقتصر تصريفها على الأسواق المحلية.

_ إنتاج البوزولان: هذا المنتج عبارة عن صخرة بركانية ذات لون يميل من الأحمر إلى الأسود، ويتواجد هذا المنتج بمنجم بني صاف (عين تموشنت) الذي يبعد عن ميناء بني صاف بـ 14 كلم حيث بدأ هذا المنجم أشغاله الإنتاجية سنة 1985، ويعود الفضل الكبير للمؤسسة في إدخال هذا المنتج إلى السوق المحلية وتحتوي على نسبة 20% من الحديد، وتستعمل هذه المادة لرفع جودة المركبات وزيادة تماسكها ويبلغ إنتاج البوزولان حوالي 240 ألف طن سنوياً، كما يزود هذا المنجم مؤسسات الوسط والغرب بهذه المادة، ولهذا المنتج العديد من الاستعمالات فهو يدخل كمادة أولية في إنتاج الإسمنت بنسبة 50-55% ومواد البناء.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

_ إنتاج السبيكة: وتعني إنتاج كل أنواع المسبوكات من مكابح القطارات وبعض قطع الغيار الخاصة بالآلات الزراعية، والصناعات الميكانيكية وكذلك أدوات البناء وغيرها ويتم هذا الإنتاج في مسبكة الونزة حيث تم إنتاجه في سنة 1979 وكان على أساس الطليات المستمرة والحاجة الملحة لمكابح القطارات، وتم توسيع نشاطها إلى المنتجات السالفة الذكر باعتبار أن إنتاج مختلف القطع المسبوكة تتوقف على طلب الزبون.

2_ الأنشطة الخدماتية والتطويرية:

بالإضافة إلى الأنشطة الإنتاجية التي سبق ذكرها فإن المؤسسة تقوم أيضا بتقديم خدمات مختلفة لزيائنها كما تعمل جاهدة على تطوير منتجاتها والوسائل الإنتاجية كي تتلقى استقبالا على منتجاتها.

• الأنشطة الخدماتية

• المركز الاجتماعي -تبسة-

• مكتب الإعلام الآلي -تبسة-

• مكتب الدراسات المنجمية -تبسة-

• مركز المنشآت المرفؤية-عنابة-

• الأنشطة التطويرية:

• مركز الأبحاث التطبيقية والتطويرية -تبسة-

ثانيا: امكانيات الشركة

تتوفر شركة مناجم الفوسفات على عدة إمكانيات سواء مادية أو بشرية جعلتها تتأهل لتحمل المكانة التي تصبوا إليها ومن ثم تحقيق الأهداف السالفة الذكر.

1_ الإمكانيات المادية

تعد المواد الأولية بالمنطقة من أجود المواد في الوطن حيث يقول الأجانب عن رملها انه الذهب الحقيقي وتمثل فيما يلي:

مادة الجبس : تستخرج من وحدة جبل العنق .

مادة الفوسفات : تستخرج من المركب المنجمي جبل العنق حيث يقدر الاحتياطي بـ20مليارطن

2_ الإمكانيات البشرية

تتمثل في عدد العمال الإجمالي ويقدر بـ1998 عامل، كما تعتمد المؤسسة في تسييرها على الموارد البشرية كالاتي:

أعوان التنفيذ: 475

أعوان التحكم: 5

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

الإطارات: 172

الإطارات السامية: 49

المتعاقدون: 391

الدائمون: 906

ثالثا: أهداف الشركة

1_ الأهداف الاقتصادية:

- تحقيق الربح لتوسيع نشاطها وبالتالي الصمود أمام المؤسسات الأخرى .
- وصولها إلى الحصول على شهادات عالمية في الجودة أهمها شهادة ISO للجودة العالمية .
- المشاركة في ترقية وتحسين الموارد والإنتاج الوطني وتوسيع الإمكانيات الصناعية ووسائل التخزين
- تقديم التسهيلات فيما يتعلق بعمليات التصدير .
- تدعيم وخدمة الجانب الاقتصادي من خلال إنتاج وتسويق مواد الحديد والفوسفات والبوزولان خام أو بعد التحول .
- كسب العملاء الجدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية.
- زيادة حصتها في السوق العالمي وخلق ديناميكية للشركة والتعاون .
- التحسين والتحكم في كل دوائر مراقبة المنتج وتخفيض النقائص في قيمتها .
- الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية وتطويرها .
- الترقية في مستوى نشاطها بزرع وكالات جهوية يمكنها التحول إلى مؤسسات مستغلة .
- التمسك بالإطار القانوني المعمول به في كل العمليات المرتبطة بنشاطها .
- العمل على ضمان التموين اللازم والذي يسمح بتحقيق برامج الإنتاج مع استيراد المنتجات المكتملة واللازمة لتحقيق هذه البرامج .

2_ الأهداف الاجتماعية:

- رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته ، والحفاظ على بقائه تحسين مستوى معيشة العمال وترقية الجانب التأهيلي .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

3_ الأهداف الثقافية:

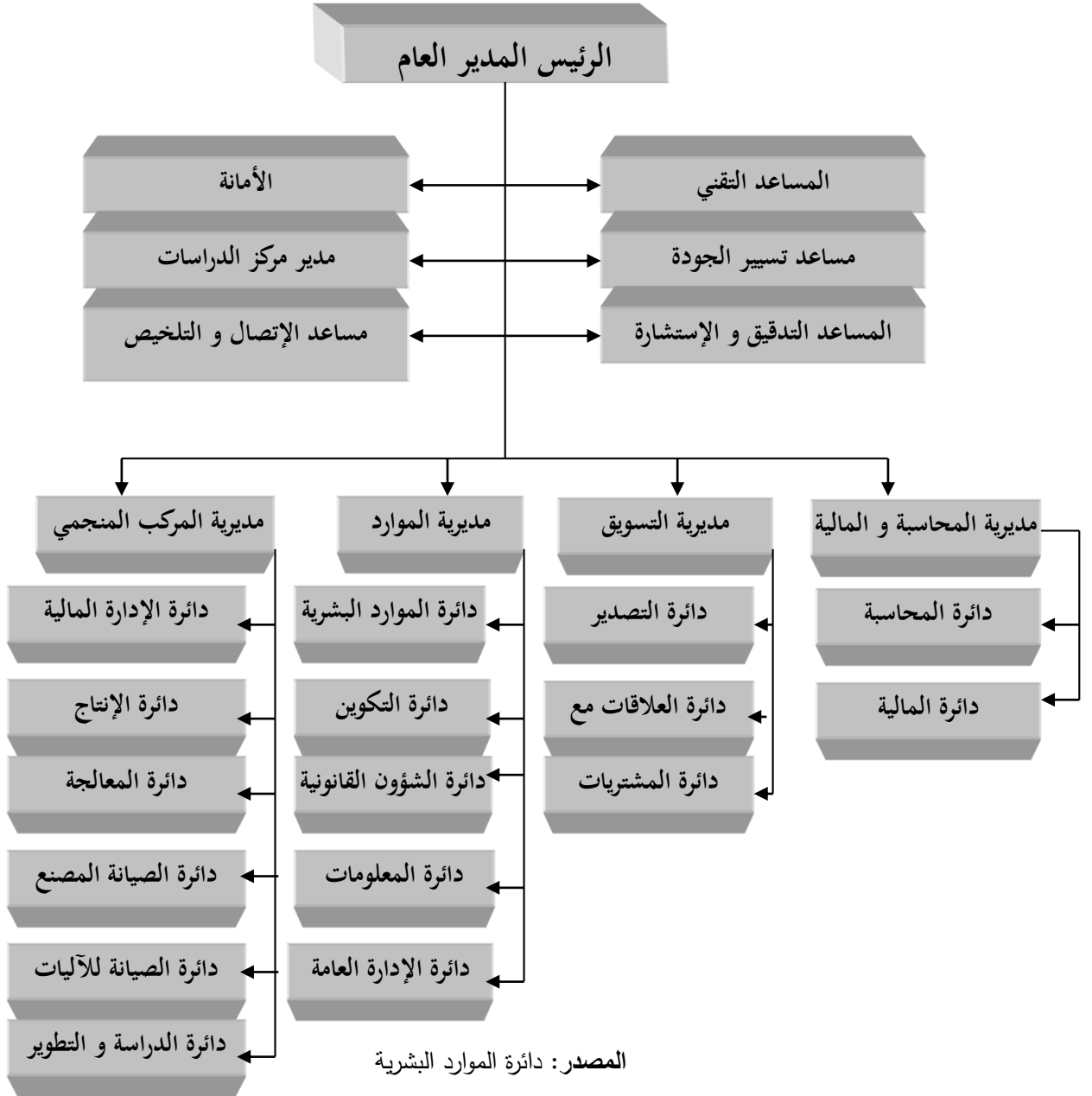
- الحفاظ على محيط وزرع ثقافة المؤسسة المواطنة .
- ترقية أخلاقيات تسيير الأعمال.
- توفير وسائل الترفيه والثقافة.
- عقلنه التنظيم وتأهيل الأشخاص للفهم والاندماج في مكونات التحسين والجودة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات - تبسة

اعتمدت شركة مناجم الفوسفات على هيكل تنظيمي وظيفي يتماشى ومتطلبات نشاطها ويساعد المشرفين على تأدية وظائفهم على أكمل وجه. ويعد الهيكل الوظيفي أكثر الهياكل استخداما وهو مركزي بطبيعته ويعتبر أبسط الهياكل وأقلهم تكلفة، بالإضافة إلى أنه يشجع على التخصص في العمل والكفاءة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات - تبسة



1- الرئيس المدير العام: هو رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء "09" وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر، كما يمثل هرم المسؤولية لشركة سوميفوس SOMIPHOS حيث يقوم بالإشراف الكلي على تسيير وإدارة دواليب الشركة، ومن أبرز مهامه:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة.
 - تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة .
 - السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة الشركة .
 - ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته .
 - تسيير قضايا العمال والاهتمام بالصحة والعمل .
 - ضبط ضمان توجيه الإدارة (التسيير العام للمؤسسة) .
 - المصادقة على الإستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية .
 - الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للمؤسسة بالخارج.
- يتمتع المدير العام إضافة إلى مديري الوحدات والهيكل المركزية إلى طاقم من المساعدين يقومون بدور الاستشارة التقنية وإعداد الملفات وكل ما من شأنه مساعدته في القيام بالأعمال التي تتطلبها العملية التسييرية وأخذ القرارات اللازمة.
- 2- الأمانة: يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكرتارية والتنظيم والاستقبالات، يساعدها في ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الأعمال المكتبية.
- 3- المساعد التقني: برتبة إطار سامي يتولى القيام بإعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والمتعلقة بالمتابعة لنشاطات الوحدات الإنتاجية (المركب المنجمي جبل العنق) ، كما يقوم بلفت انتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها.
- 4- مساعد تسيير الجودة: من أبرز مساعدي المدير العام والذي يتولى الإشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة، فهو المسؤول الأول على هذا النظام وتجسيده عمليا داخل المؤسسة والسهر على إنجاحه.
- إعداد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل ومتابعة تنظيمها.
- 5_ المساعد التدقيق و الاستشارة: عملية التدقيق تحتل حيزا هاما في إستراتيجية المؤسسة التسييرية لكونها تهدف إلى ممارسة النقد وتتبع طرق الأداء وملائمتها مع الإجراءات المعمول بها من أجل تقليص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة.
- لذلك فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم عرض حال للمدير العام هذا الأخير الذي يعطي أوامره بناء على ما ورد في التقرير.
- 6- مساعد الاتصال والتلخيص: من ضمن مهامه التكفل بكل الأعمال الإحصائية.
- تلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للمؤسسة وتوجيهها إلى المدير العام.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

- إعداد الحصيلة السنوية.
- تقديم المعلومات للهيئات الخارجية .
- 7- مدير مركز الدراسات: فهذا المركز من ضمن وحدات المؤسسة الأربعة مكلف بإنجاز الدراسات لصالح المؤسسة وكذا بعض الأعمال الخدمائية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين .
- يشرف على هذا المركز مدير برتبة إطار سامي يقع تحت سلطة مباشرة للمدير العام.
- 8- مديرية الموارد: تتكفل المديرية بما يلي :
 - رسم استراتيجيات المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع.
 - السهر على تطبيق تشريعية العمل و النصوص المنظمة.
 - إعداد مخططات التكوين و التوظيف و مخططات المسار المهني.
 - الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للمؤسسة والتنسيق بينهم .
 - القيام بالمفاوضات مع الشريك الاجتماعي (ممثلي العمال) بخصوص الاتفاقية الجماعية.
 - إعداد القانون الداخلي للمؤسسة .
 - إعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام.
 - تمثيل المؤسسة لدى الهيئات الخارجية.
- 9- مديرية التسويق: تتكفل المديرية بما يلي:
 - القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر .
 - البحث عن الأسواق وزبائن جدد من أجل توزيع نصيب المؤسسة في الأسواق.
 - دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية و ضرورة التكيف معها.
 - تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته و سماع انشغالاته
 - استقبال الوفود و الزبائن الدوليين
 - التنسيق بين أطراف الإنتاج
 - إعداد التقارير الدورية و تبليغها إلى السلم الرئاسي
- 10- مديرية المحاسبة والمالية: تتكفل مديرية المالية بما يلي:
 - القيام بحسابات مختلفة على مستوى المؤسسة
 - إعداد المخططات الحسابية و الحصيلة الدورية السنوية
 - إعداد الميزانية السنوية
 - القيام بتسيير المالي و متابعتها على مستوى البنوك
 - إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

11- مديرية المركب المنجمي جبل العنق: يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري للمؤسسة ككل باعتباره يشكل نسبة 70% من رقم أعمال مجموعة فرفوس ككل حيث أنه يتربع على ثروة فوسفاتية يقدر احتياطها 2مليار طن إضافة على أنه يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث نوعيات من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج يبلغ إنتاجها السنوي مليون و نصف طن سنويا كما أن عدد العمال به يصل إلى حد 1200 عامل تمثل نسبة التأطير فيهم حوالي 11% مهيكليين عبر 5 أقسام عملية وهم: قسم الاستغلال، قسم المعالجة، قسم الصيانة المصنع ، قسم الصيانة المتحركة وقسم الإدارة و التطوير يشرف عليهم مدير المركب برتبة إطار مسير .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة وخصائص عينة الدراسة

للقوف على واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز بالمؤسسة الإقتصادية-دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، فإن ذلك يستلزم إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي يقود إلى النتائج، لذلك سيتم الاعتماد على استمارة لجمع المعلومات التي من خلالها سيتم الحكم بشكل دقيق على أهمية الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

يتم في هذا المطلب تحديد مجتمع وعينة الدراسة والتعرف على الأداة المستخدمة في الدراسة والأساليب المستخدمة في تحليل البيانات.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا العنصر سيتم تحديد مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة.

1- تحديد مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من إدارات شركة مناجم الفوسفات-تبسة-.

2- تحديد عينة الدراسة:

تتميز عينة الدراسة بأنها عمدية حيث استعمل أسلوب المسح الشامل لكل مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 30 استمارة استرجعت كاملة.

الجدول رقم (01): نسبة استجابة أفراد العينة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الاستبيانات	العدد	نسبة الاستجابة(%)
الموزعة	30	100
التي لم يتم استرجاعها	00	00
الصالحة للتحليل	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يلاحظ من الجدول رقم(01) أنه تم توزيع 30 استبيان بما يوافق أغلبية مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاعها 30 كاملة أي بنسبة 100% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

3- نموذج الدراسة:

تتناول الدراسة البحث في دور إدارة المعرفة على التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

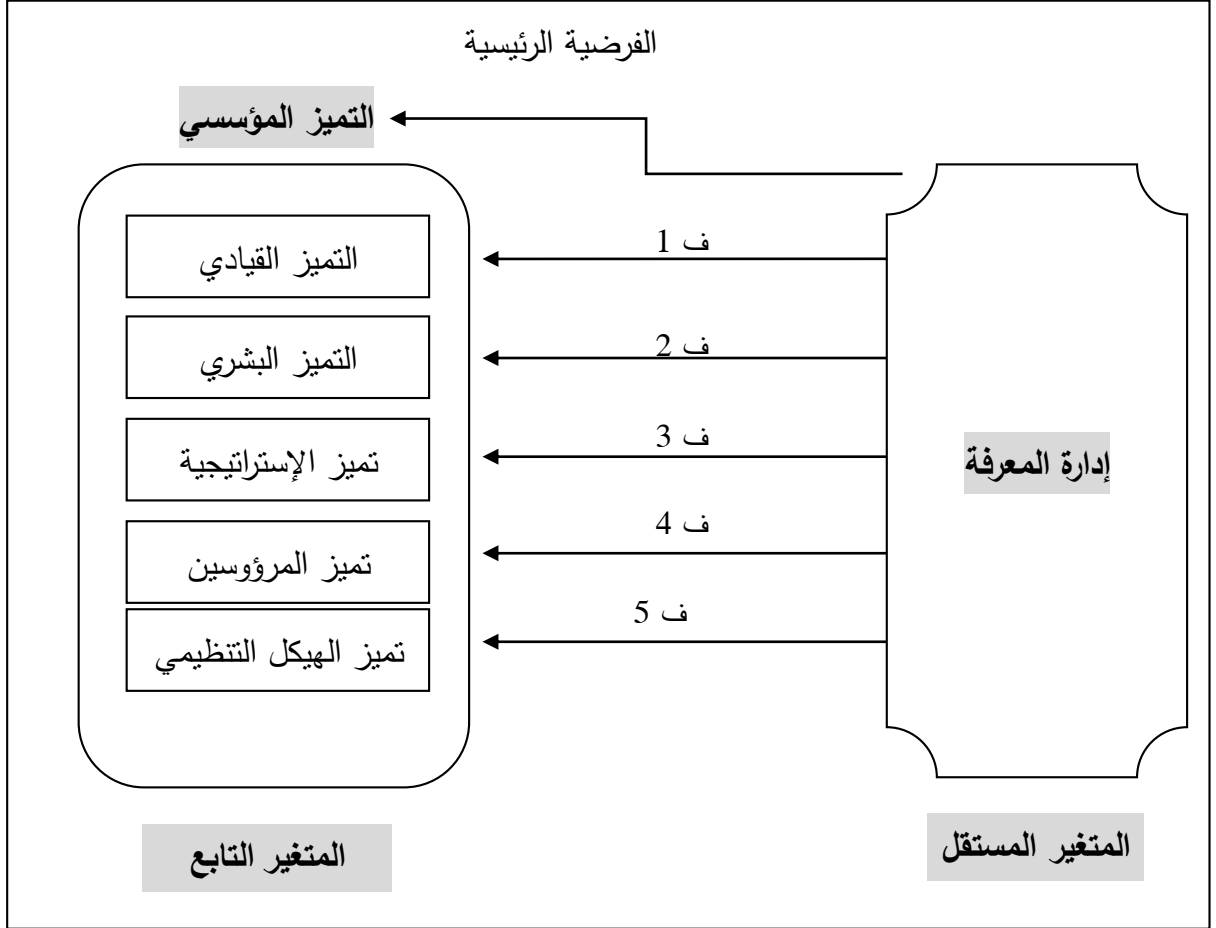
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

1- المتغير المستقل: إدارة المعرفة

2- المتغير التابع: التميز المؤسسي

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (11): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: أدوات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل الشركة والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للشركة وعلاقتها بالمحيط الاقتصادي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

1- الوثائق والسجلات:

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالشركة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي الخاص بالشركة من خلال إجراء بعض المقابلات.

2- استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته¹، وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وهما:²

* الجزء الأول:

ويشتمل على متغيرات الدراسة الديموغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)

* الجزء الثاني:

ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ: 40 سؤال تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان الإشكالية الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم () متغيرات الدراسة و الفقرات التي تقيس كل متغير .

الجدول رقم (02): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة (الفقرات)	محاور الدراسة
18	إدارة المعرفة
05	التميز القيادي
05	التميز البشري
04	تميز الإستراتيجية
04	تميز المرؤوسين
04	تميز الهيكل التنظيمي
22	مجموع المتغير التابع
40	المجموع الكلي للعبارات

المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص305.

² الملحق رقم: (01).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

سيتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات، وتحديدًا سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية:

استخدمت هذه الأساليب للحصول على مؤشرات عامة عن خصائص مجتمع الدراسة، وتتمثل فيما يلي:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية والتمثيل البياني: لمعالجة البيانات الديموغرافية والتعرف على خصائص العينة.

- الوسط الحسابي (Mean): مؤشراً لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة.¹

- الانحراف المعياري (Déviation Standard): لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.²

ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية: تتمثل فيما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): لاختبار ثبات أداة الدراسة، تكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا أكبر من (0,6)، وكلما اقتربت من (1) دل ذلك على درجة ثبات أعلى.

- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات الدراسة.

- الانحدار البسيط: لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

- اختبار (One Sample t-test): يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم اعتماد مستوى معنوية (0,05) لقبول الفرضيات أو رفضها، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات.

ويتم حساب هذه الأساليب وفقاً لما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

¹ عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 95 إلى 142.

² إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 121.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

2. معامل ألفا كرونباخ:

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right)$$

حيث:

A: يمثل ألفا كرونباخ.

N: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

تم حسابهما لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2}}{N}$$

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها

أولاً: صدق أداة الدراسة

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 30 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا (Cronbachs Alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

الجدول رقم (03): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)
من الفقرة 01 إلى 18	إدارة المعرفة	96.6
من الفقرة 19 إلى 40	التميز المؤسسي	93.6
من الفقرة 01 إلى 40	معامل الثبات الكلي	97.2

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss¹.

يلاحظ من الجدول رقم (03) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة جدا حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 97.2%، وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

وبالتالي لإتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة من وثائق وسجلات وإستبانة مصممة لهذه الدراسة.

ومما سبق يمكن القول أن مجتمع الدراسة يتكون من 30 فردا، ويشتمل نموذج الدراسة من متغير مستقل (إدارة المعرفة) ومتغير تابع (التميز المؤسسي) ومنه تم اعتماد جملة من الإجراءات بغية الوصول إلى نتائج دقيقة، وإتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة.

¹ أنظر الملحق رقم (03)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى كشف دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات-تبسة-، وسيتم التطرق إلى النقاط التالية:

✓ **المطلب الأول:** عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية؛

✓ **المطلب الثاني:** عرض وتحليل محاور الدراسة؛

✓ **المطلب الثالث:** نتائج اختبار فرضيات الدراسة؛

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

أولاً: متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (04): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

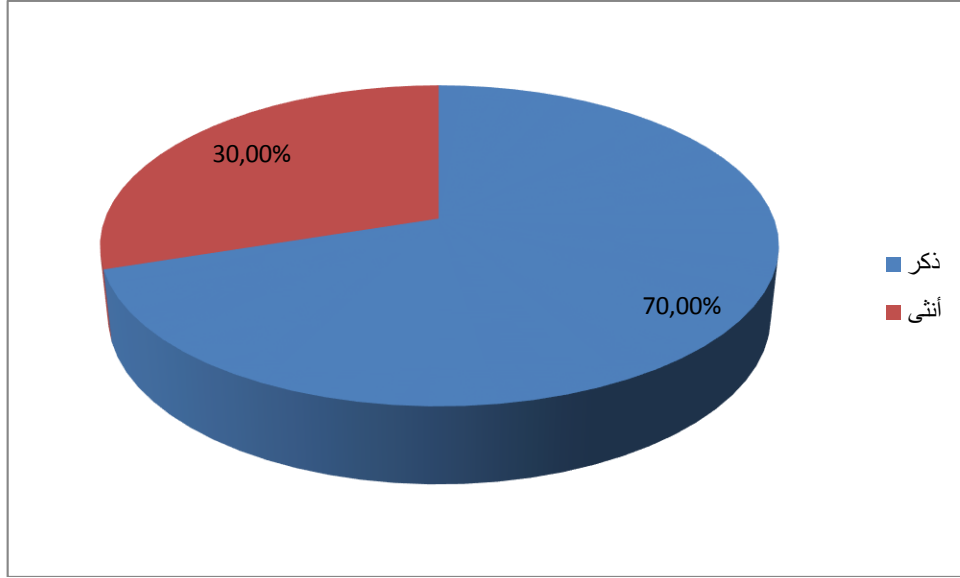
الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	21	70,0
أنثى	9	30,0
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ انخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور حيث سجلت فئة الذكور نسبة مرتفعة قدرت بـ: 70% مقابل 30% للإناث، وعليه فإن أغلب الوظائف الإدارية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- يشغلها الذكور، وهو ما قد يفسر على أن مختلف الوظائف المشغولة في الشركة تتلاءم أكثر مع نوع الذكور.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

الشكل رقم (12): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

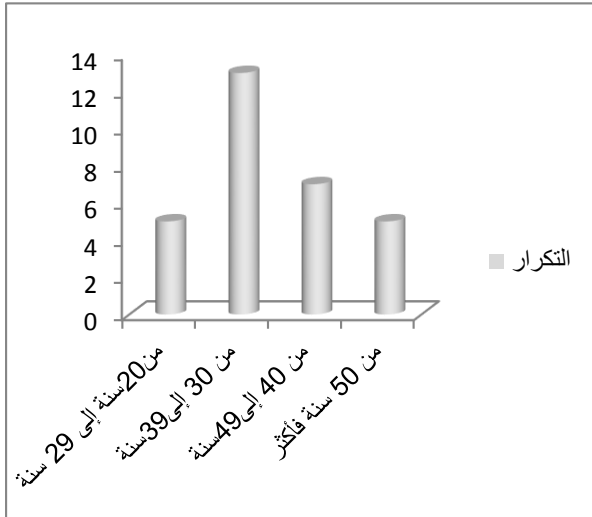


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع العينة حسب متغير العمر

جدول رقم(05): توزيع العينة حسب متغير العمر
شكل رقم (13): التوزيع البياني للعينة حسب متغير العمر



متغير العمر	التكرار	النسبة %
من 20 سنة إلى 29 سنة	5	16,7
من 30 إلى 39 سنة	13	43,3
من 40 إلى 49 سنة	7	23,3
من 50 سنة فأكثر	5	16,7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع الفئات العمرية الموضوعة محققة بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-، وقد احتلت الفئة (من 30 إلى 39 سنة) المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ: 43,3% ، لتليها الفئة (من 40 إلى 49 سنة) بنسبة قدرت بـ: 23,3%، واحتلت الفئتين (من 20

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

إلى 29 سنة و من 50 سنة فأكثر) بنسبة متساوية قدرت ب: 16,7%، ويعد هذا التنوع في الفئة العمرية عامل مهم قد يساعد في تحسين خبرة الشركة وتدعيم العناصر الجديدة.

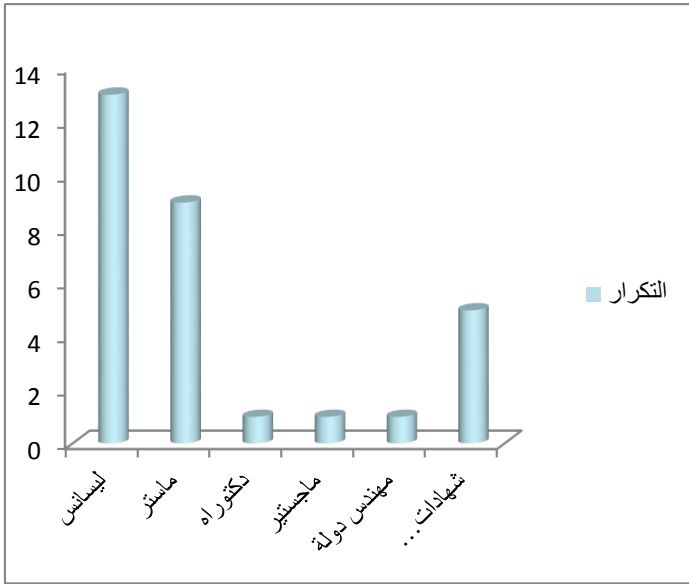
ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (06): توزيع العينة حسب متفر

شكل رقم (14): التوزيع البياني للعينة

لمتغير المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ليسانس	13	43,3
ماستر	9	30
دكتوراه	1	3,3
ماجستير	1	3,3
مهندس دولة	1	3,3
شهادات أخرى	5	16,7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى لعدد المبحوثين فيما يخص المستوى التعليمي كانت من ضمن فئة المستويات (الجامعية)، حيث احتلت فئة (الليسانس) المرتبة الأولى بنسبة قدرت ب: 43.3%، واحتلت فئة الماستر المترية الثانية بنسبة قدرت ب: 30%، في حين سجلت فئة الشهادات الأخرى المرتبة الثالثة بنسبة قدرت ب: 16.7%، وجاءت باقي الفئات (دكتوراه، ماجستير، مهندس دولة) في المرتبة الأخيرة بنسب متعادلة قدرت ب: 3.3% كما هي مبينة في نتائج الجدول أعلاه، ومنه يمكن القول أن الشركة تحوز على كفاءات علمية مهمة وينسب مرتفعة، وهذا يرجع في الغالب إلى نوع ومستوى كل وظيفة، وهو ما يمكن أن يقدم بالإضافة المطلوبة للشركة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

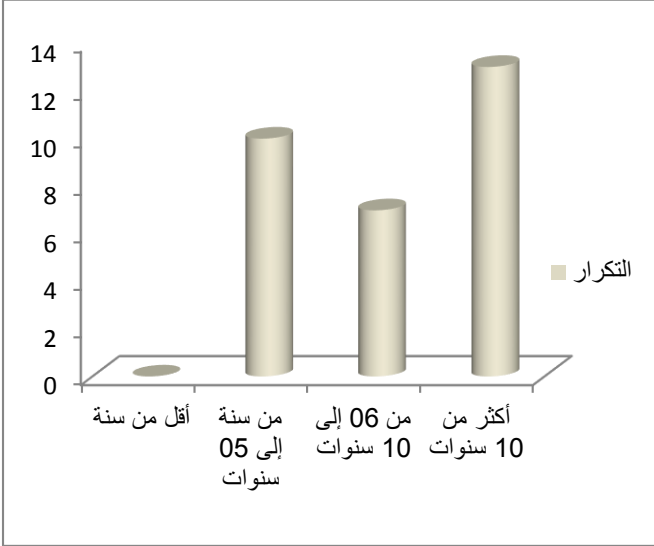
يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية

جدول رقم (07): توزيع العينة حسب متغير

متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	سبب المصرف اختيار
00	00	أقل من سنة
33.3	10	من سنة إلى 05 سنوات
23.3	7	من 06 إلى 10 سنوات
43.3	13	أكثر من 10 سنوات
100	30	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية كانوا من ضمن فئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة مرتفعة قدرت بـ: 43.3%، واحتلت الفئة (من سنة إلى 05 سنوات)، المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 33.3%، في حين سجلت فئة (من 06 إلى 10 سنوات) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 23.3% بينما لم تسجل الفئة (أقل من سنة) أي تكرار يذكر، إجمالاً يمكن القول أن الشركة تتمتع بعامل خبرة مهم جداً قد يساعدها في تحسين تميزها. ويمكن تفسير هذه النتائج وفقاً لمتغير العمر.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات المستقلة الجزئية للدراسة

ويمكن توضيح أهم نتائج المتغير المستقل وفقا لما يلي:

أولا- تحليل نتائج المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

فيما يلي سيتم توضيح مدى توافر إدارة المعرفة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (08): تحليل آراء العينة تجاه محور إدارة المعرفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
01	تقوم المؤسسة بملاحظة احتياجاتها المعرفية من اجل توفيرها	4,63	0,490	01	موافق بشدة	مرتفع جدا
02	توفر المؤسسة بيانات تساعد العاملين فيها على إيجاد حلول للمشكلات	4,40	0,498	02	موافق بشدة	مرتفع جدا
03	الإدارية التي تواجههم تكتسب المؤسسة المعرفة من خلال الاستشاريين في المنظمات العلمية والاقتصادية والمنظمات المنافسة	4,00	0,743	10	موافق	مرتفع
04	يتوفر لدى المؤسسة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ إدارة المعرفة	3,83	1,085	16	موافق	مرتفع
05	يدرك المسيرين في الإدارة أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة التشغيلية	3,80	0,887	17	موافق	مرتفع
06	توفر المؤسسة للمسيرين دورات تدريبية حول استخدام المعرفة لتحقيق أهداف محددة	4,27	0,583	04	موافق بشدة	مرتفع جدا
07	تدرك إدارة المؤسسة أن لديها رصيد معرفي كبير غير مستثمر ويحتاج إلى إدارة وتنظيم	4,30	0,466	03	موافق بشدة	مرتفع جدا
08	يتم تداول المعرفة بين المسيرين ضمن نفس المستوى الإداري من مصادرها المختلفة	4,13	0,629	05	موافق	مرتفع

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

09	لدى المؤسسة طرق لتوزيع المعرفة على المسيرين فيها وجعلها متاحة للجميع)مذكرات-تقارير-بريد إلكتروني)	4,00	0,643	09	مرتفع	موافق
10	تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين	3,37	1,450	18	مرتفع	موافق
11	تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار	3,83	0,874	11	مرتفع	موافق
12	تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية	4,10	1,029	07	مرتفع	موافق
13	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية	3,87	0,900	12	مرتفع	موافق
14	تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية	3,83	0,874	13	مرتفع	موافق
15	تطبق المؤسسة المعرفة عن طريق برامج التوجيه والتدريب	4,10	1,029	08	مرتفع	موافق
16	تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين في تطبيق المعرفة	3,87	0,900	14	مرتفع	موافق
17	تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل	3,83	0,874	15	مرتفع	موافق
18	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	4,07	1,015	06	مرتفع	موافق
إجمالي محور إدارة المعرفة		4.01	0.694	/	مرتفع	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ أن هناك اتفاق كلي من طرف أفراد العينة على أن محور إدارة المعرفة متوفر بالشركة وبمستوى مرتفع، كون المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات العبارات الـ 18 تقع في المجال [3.40 - 4.19]، وما يلاحظ أيضا أن أغلب نتائج المتوسطات الحسابية للعبارات متوفرة وبشكل مرتفع، وقد سجلت العبارات (1، 2، 6، 7) مستوى مرتفع جدا وهو ما يؤكد أن الشركة تقوم وبشكل جيد بملاحظة احتياجاتها المعرفية من أجل توفيرها وكذلك توفير البيانات التي تساعد العاملين فيها على إيجاد حلول للمشكلات وذلك بإتاحة دورات تدريبية للمسيرين

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

حول استخدام المعرفة لتحقيق أهداف محددة من خلال إدراك إدارة الشركة أن لديها رصيد معرفي كبير غير مستثمر ويحتاج إلى إدارة وتنظيم، والتزمت عينة الدراسة الحياد ولم توافق تماما على العبارة رقم (10) أي أنه لا يوجد اهتمام كبير بتوظيف الأفراد المبدعين، إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن محور إدارة المعرفة محقق وبشكل جيد بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

ثانياً: تحليل نتائج المتغير التابع (التميز المؤسسي)

وهو ما سيتم توضيح وفقاً لمختلف أبعاد التميز المؤسسي، وفقاً للجدول الموالي:

جدول رقم (09): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير التابع (التميز المؤسسي)

التميز المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	اتجاه الإجابة	المستوى
التميز القيادي	3,96	0,571	3	موافق	مرتفع
التميز البشري	4,08	0,486	2	موافق	مرتفع
تميز الإستراتيجية	4,26	0,459	1	موافق بشدة	مرتفع جداً
تميز المرؤوسين	4,00	0,863	4	موافق	مرتفع
تميز الهيكل التنظيمي	3,85	0,641	5	موافق	مرتفع
المتوسط العام	4.03	0.534	-	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

توضح النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن المتوسط العام لأبعاد متغير التميز المؤسسي جاء مرتفعاً، حيث سجل متوسط حسابي قدر بـ: 4.03 وقدر الانحراف المعياري بـ 0,534 وهذا الانحراف يدل على عدم وجود اختلاف كبير بين إجابات أفراد عينة الدراسة، ويعزى ذلك لكون جميع الإجابات كانت باتجاه موافق وموافق بشدة أي بمستوى مرتفع، مما يؤكد أن هناك اتفاق بين جميع المبحوثين على تبني الشركة للتميز المؤسسي، حيث تصدر بعد تميز الإستراتيجية باقي الأبعاد بمتوسط حسابي قدر بـ 4.26، ليحتل بعد التميز البشري المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.08، يليه كل من بعدي التميز القيادي وتميز المرؤوسين بمتوسط حسابي قدر بـ 4.00 لكل منهما، في حين احتل بعد تميز الهيكل التنظيمي المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.85.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

وسيتم تفصيل إجابات أبعاد المتغير المستقل كما يلي:

1- التميز القيادي

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد التميز القيادي بالشركة.

جدول رقم (10): تحليل آراء العينة تجاه بعد التميز القيادي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
1	تنثق المؤسسة في قدرات الموظف على أداء المهام الموكلة له	3,80	0,961	4	موافق	مرتفع
2	يفوضني رئيسي للتصرف وانجاز بعض المهام في عملي	4,13	0,571	1	موافق	مرتفع
3	تتغير السلطة المفوضة لي من وقت لآخر	3,70	0,915	5	موافق	مرتفع
4	أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي	4,03	1,033	3	موافق	مرتفع
5	لدي حرية التصرف في التعامل مع الأزمات وتصحيح الأخطاء أو الانحرافات عند وقوعها	4,13	0,681	2	موافق	مرتفع
	إجمالي البعد	3.96	0.571		موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول مدى توافر بعد التميز القيادي جاءت كلها باتجاه موافق، وهو ما تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو كل العبارات والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية ب(3.96)، وكذلك المتوسط الحسابي لكل عبارة، مما يعني أن الشركة تلتزم بدقة و بدرجة كبيرة بكل مقاييس بعد التميز القيادي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

2-التميز البشري

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد التميز البشري بالشركة.

جدول رقم (11): تحليل آراء العينة تجاه بعد التميز البشري

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
06	تقوم المؤسسة بتطوير كفاءات مسيريتها لتحقيق الإبداع والتميز	4,27	0,583	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
07	تستقطب المؤسسة ذوي الكفاءات للعمل فيها	3,97	0,765	4	موافق	مرتفع
08	توفر المؤسسة لمسيريتها أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم	4,20	0,407	2	موافق بشدة	مرتفع جدا
09	تستخدم المؤسسة برنامجا لدمج المسيرين الجدد في العمل	4,13	0,507	3	موافق	مرتفع
10	تهتم المؤسسة بقياس الرضا الوظيفي لمسيريتها دوريا	3,87	0,973	5	موافق	مرتفع
	إجمالي البعد	4.08	0.486	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول مدى توافر بعد التميز البشري جاءت كلها باتجاه موافق، وهو ما تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو كل العبارات والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ : (4.08) وكذلك المتوسط الحسابي لكل عبارة، وقد سجلت العبارتين (06، 08)، وهو ما يؤكد بقوة أن الشركة تقوم بتطوير كفاءات مسيريتها لتحقيق الإبداع والتميز ومنه توفر لمسيريتها أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم، مما يعني أن الشركة تلتزم بدقة و بدرجة كبيرة بكل مقاييس بعد التميز البشري.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

3- تميز الإستراتيجية

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد تميز الإستراتيجية بالشركة.

جدول رقم (12): تحليل آراء العينة تجاه بعد تميز الإستراتيجية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
11	تؤمن المؤسسة بأن عملية صياغة الإستراتيجية تستند إلى تعاون أكثر من جهة واحدة (الإدارة،الموردين،الزبائن)	4,47	0,507	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
12	تسعى المؤسسة إلى خلق نوع من الانسجام والاتفاق بين الاستراتيجيات المعتمدة والمستويات التنظيمية	4,30	0,466	2	موافق بشدة	مرتفع جدا
13	تعمل المؤسسة على صياغة إستراتيجية قادرة على خلق نوع من التوازن بين نقاط القوة والضعف لبيئتها الداخلية والفرص والتهديدات لبيئتها الخارجية	4,20	0,714	3	موافق بشدة	مرتفع جدا
14	تسعى المؤسسة إلى إشاعة القيم والمعتقدات التي تتناغم مع مستوى الإستراتيجية المعتمدة	4,10	0,759	4	موافق	مرتفع
	إجمالي البعد	4.26	950.4	/	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول مدى توافر بعد تميز الإستراتيجية جاءت باتجاه موافق بشدة ، وهو ما تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو كل العبارات والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ : (4.26) وكذلك المتوسط الحسابي لكل عبارة، وقد سجلت العبارتين (13، 14)، اتجاه موافق وبمستوى مرتفع وهو ما يؤكد أن الشركة تعمل بدرجة أقل على صياغة إستراتيجية قادرة على خلق نوع من التوازن بين نقاط القوة والضعف لبيئتها الداخلية والفرص والتهديدات لبيئتها الخارجية وكذا إلى إشاعة القيم والمعتقدات التي تتناغم مع مستوى الإستراتيجية المعتمدة، إجمالاً يمكن القول أن الشركة تلتزم بدقة و بدرجة كبيرة بكل مقاييس بعد تميز الإستراتيجية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

4- تميز المرؤوسين

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد تميز المرؤوسين بالشركة.

جدول رقم (13): تحليل آراء العينة تجاه بعد تميز المرؤوسين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
06	مسيرري المؤسسة يمتازون بالحماس والمثابرة لانجاز الأعمال المتعلقة بهم	4,00	1,017	2	موافق	مرتفع
07	مسيرري المؤسسة يمتلكون القدرات العقلية والإبداعية الكفيلة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية للمؤسسة	3,80	1,186	4	موافق	مرتفع
08	تؤمن الإدارة العليا بالمشاركة الفعلية لمسيرريها في صناعة القرارات التي تكفل تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة معا	4,00	1,114	3	موافق	مرتفع
09	تسعى الإدارة العليا إلى تطوير مسيرريها بصورة مستمرة	4,20	,847	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
	إجمالي البعد	4.00	0.863	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول مدى توافر بعد تميز المرؤوسين جاءت كلها باتجاه موافق، وهو ما تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو كل العبارات والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ : (4.00) وكذلك المتوسط الحسابي لكل عبارة، مما يعني أن الشركة تلتزم بدقة و بدرجة كبيرة بكل مقاييس بعد تميز المرؤوسين.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

5- تميز الهيكل التنظيمي

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد تميز الهيكل التنظيمي بالشركة.

جدول رقم (14): تحليل آراء العينة تجاه بعد تميز الهيكل التنظيمي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
06	مسيرري المؤسسة يمتازون بالحماس والمثابرة لانجاز الأعمال المتعلقة بهم	3,80	0,862	2	موافق	مرتفع
07	مسيرري المؤسسة يمتلكون القدرات العقلية والإبداعية الكفيلة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية للمؤسسة	4,07	0,594	1	موافق	مرتفع
08	تؤمن الإدارة العليا بالمشاركة الفعلية لمسيرريها في صناعة القرارات التي تكفل تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة معا	3,60	0,910	4	موافق	مرتفع
09	تسعى الإدارة العليا إلى تطوير مسيرريها بصورة مستمرة	3,73	0,961	3	موافق	مرتفع
	إجمالي البعد	3.85	0.641	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول مدى توافر بعد تميز المرؤوسين جاءت كلها باتجاه موافق، وهو ما تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو كل العبارات والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ : (3.85) وكذلك المتوسط الحسابي لكل عبارة، مما يعني أن الشركة تلتزم بدقة و بدرجة كبيرة بكل مقاييس بعد تميز الهيكل التنظيمي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وبالتالي سيتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة.

أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Simirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو عبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستثمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محتوى المحور	محاور الاستبيان	قيمة Z	مستوى الدلالة (sig)
إدارة المعرفة	المحور الأول	0.1040	0.229
التميز المؤسسي	المحور الثاني	0.971	0.303
	الاستبيان ككل	1.199	0.113

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن مستوى الدلالة أكبر من 5%، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للانحدار البسيط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

1- اختبار الفرضيات الفرعية

لإجراء اختبار الفرضيات يتم وضع الفرضية قيد الاختبار ومنه تحتمل الرفض أو القبول وفقاً لما يلي:

- تقبل الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أكبر من 0,05.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

- تقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أصغر أو يساوي من 0,05.

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشة الفرضيات الفرعية من أجل معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة وأبعاد التميز المؤسسي (التميز القيادي، والتميز البشري، وتميز الإستراتيجية وتميز المرؤوسين وكذا تميز الهيكل التنظيمي) بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-، ولاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ($Y = ax + b$) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل و أبعاد المتغير التابع ، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة تفسير المتغير التابع نتيجة المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
إدارة المعرفة	التميز القيادي	0.579	0.698	0.698	0.487	5.157	26.598	0.000
	التميز البشري	0.632	0.895	0.895	0.802	10.645	111.306	0.000
	تميز الإستراتيجية	0.416	0.624	0.624	0.390	4.229	17.885	0.000
	تميز المرؤوسين	0.898	0.716	0.716	0.513	5.432	29.511	0.000
	تميز الهيكل التنظيمي	0.868	0.931	0.931	0.867	13.536	183.237	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لكشف العلاقة بين متغيري الدراسة أن هناك تأثير لإدارة المعرفة على أبعاد متغير التميز المؤسسي المتمثلة في التميز القيادي

¹ - الملحق رقم (02).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

، التميز البشري ، تميز الإستراتيجية ، تميز المرؤوسين وتميز الهيكل التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات - تبسة.

1-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى تقبل الفرضية البديلة H_1 ، أي أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على التميز

القيادي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

حيث أشار مستوى الدلالة إلى (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة ، ويمكن تفسير ذلك وفقا لقيمة معامل الانحدار التي قدرت بـ: (0.579) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين R قيمة قدرت بـ (0.698)، وهو ارتباط قوي جدا وهذه المعاملات- معامل الانحدار والارتباط - يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 = \alpha$) وهذا ما بينه اختبار (T) ، وهذا دليل على أن إدارة المعرفة في شركة مناجم الفوسفات-تبسة- تؤثر بشكل جيد على بعد التميز القيادي، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.487) مما يعني أن نسبة (48.7%) فقط من التغيرات في بعد التميز القيادي ترجع بشكل كبير لإدارة المعرفة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

1-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية تقبل الفرضية البديلة H_1 أي أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على التميز

البشري في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

حيث أشار مستوى الدلالة إلى (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك وفقا لقيمة معامل الانحدار التي قدرت بـ: (0.632) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين R قيمة قدرت بـ: (0.895)، أي بنسبة (89.5%) وهو ارتباط إيجابي و قوي جدا وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 = \alpha$)، وهذا ما بينه اختبار (T)، وهذا دليل على أن إدارة المعرفة في شركة مناجم الفوسفات-تبسة- تؤثر بشكل جيد على بعد التميز البشري، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.802) مما يعني أن نسبة (80.2%) من التغيرات في التميز البشري يرجع بشكل كبير لإدارة المعرفة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

3-1- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة تقبل الفرضية البديلة H_1 أي أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على تميز الإستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

حيث أشار مستوى الدلالة إلى (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك وفقا لقيمة معامل الانحدار التي قدرت بـ: (0.416) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين R قيمة قدرت بـ: (0.624)، أي بنسبة (62.4%) وهو ارتباط إيجابي و قوي جدا وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا ما بينه اختبار (T)، وهذا دليل على أن إدارة المعرفة في شركة مناجم الفوسفات-تبسة- تؤثر بشكل جيد على بعد تميز الإستراتيجية، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.390) مما يعني أن نسبة (39%) من التغيرات في تميز الإستراتيجية يرجع بشكل كبير لإدارة المعرفة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

4-1- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة تقبل الفرضية البديلة H_1 أي أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على تميز المرؤوسين في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

حيث أشار مستوى الدلالة إلى (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك وفقا لقيمة معامل الانحدار التي قدرت بـ: (0.898) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين R قيمة قدرت بـ: (0.716)، أي بنسبة (71.6%) وهو ارتباط إيجابي و قوي جدا وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا ما بينه اختبار (T)، وهذا دليل على أن إدارة المعرفة في شركة مناجم الفوسفات-تبسة- تؤثر بشكل جيد على بعد تميز المرؤوسين، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.513) مما يعني أن نسبة (51.3%) من التغيرات في تميز المرؤوسين يرجع بشكل كبير لإدارة المعرفة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

1-5- الفرضية الفرعية الخامسة

بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة تقبل الفرضية البديلة H_1 أي أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على تميز الهيكل التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

حيث أشار مستوى الدلالة إلى (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك وفقا لقيمة معامل الانحدار التي قدرت بـ: (0.868) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين R قيمة قدرت بـ: (0.931)، أي بنسبة (93.1%) وهو ارتباط إيجابي و قوي جدا وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا ما بينه اختبار (T)، وهذا دليل على أن إدارة المعرفة في شركة مناجم الفوسفات-تبسة- تؤثر بشكل جيد على بعد تميز الهيكل التنظيمي، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.867) مما يعني أن نسبة (86.7%) من التغيرات في تميز الهيكل التنظيمي يرجع بشكل كبير لإدارة المعرفة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

1- اختبار الفرضية الرئيسية لمعامل الانحدار

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
إدارة المعرفة	التميز المؤسسي	0.672	0.867	0.751	9.192	84.499	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

¹ الملحق رقم (02).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-
من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، ويوضح الجدول رقم (...). نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.672) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (86.7%)، وهو ارتباط إيجابي ومرتفع جدا، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، لإدارة المعرفة على التميز المؤسسي وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه يتضح إلى أن التميز المؤسسي يتحقق بشكل جيد من خلال محور إدارة المعرفة بالشركة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.751) مما يعني أن نسبة (75.1%) من التغيرات في التميز المؤسسي ترجع لمحور إدارة المعرفة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

ويمكن كتابة العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y = 0.672x + 0.867$ ، حيث أن:

X: إدارة المعرفة؛

Y: التميز المؤسسي.

وبالتالي ومن خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن إدارة المعرفة له أثر على التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال الفصل الثالث وبعد إجراء الدراسة الميدانية التي كانت في شركة مناجم الفوسفات- تبسة- تم اختبار فرضيات الدراسة في الجانب التطبيقي، وهذا بعد تفريغ وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الاستبيان الذي وزع على عينة قدرها 30 إطار بشركة مناجم الفوسفات-تبسة-، للاطلاع على آرائهم تجاه دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي، حيث خصصت هذه الدراسة الميدانية للتعرف على العلاقة الموجودة بين هذين المتغيرين، حيث تم استخلاص وجود علاقة ارتباط طردية قوية إلى متوسطة بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي.

تم تقديم المؤسسة محل الدراسة والتعرف على نشأتها، والتعرف على طبيعة نشاطها وإمكانياتها وأهدافها، والهيكل التنظيمي التي تعمل به.

تم التطرق إلى كيفية التحضير للدراسة الميدانية من خلال دراسة مجتمع الدراسة، إضافة إلى التعرف على عينة الدراسة والأدوات المساعدة لها والمتمثلة أهمها في الوثائق والسجلات و الاستمارة، كما تم التطرق إلى كيفية تنفيذ الدراسة من خلال اختبار الاستبيان أي معرفة مدى صدق وثبات هذه الأداة، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة أهمها في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط.

ولمعرفة دور إدارة المعرفة على تحقيق التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات-تبسة- تم الاعتماد على تحليل البيانات الشخصية والمستوى التعليمي للعينة محل الدراسة إضافة إلى تحليل بيانات ومتغيرات الدراسة، حيث تبين أن بيانات الدراسة تخضع لتوزيع طبيعي لأن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتم كذلك اختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية.

ومن خلال تحليل نتائج الدراسة تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة المعرفة على التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات - تبسة-

الختمة

الخاتمة:

تمحور موضوع هذه الدراسة حول دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي، وفي ختام هذه الدراسة يمكن اعتبار أن تبني المنظمة لمدخل إدارة المعرفة في بيئة تتسم بعدم الاستقرار في ظل التغيير التكنولوجي هو الخيار الأمثل لبلوغ المنظمة مرحلة التميز المؤسسي، لأن بقاء هذه المنظمات في بيئة تنافسية مرهون بمدى قدرتها على الاستجابة للتغيرات الحادثة والتكيف معها، وذلك من خلال تعظيم الاستفادة من المعرفة المتاحة وعدم البقاء بمعزل عن التغيرات الحادثة في العالم الخارجي.

حيث تعد إدارة المعرفة الموجود الجوهرية الغير الملموس الذي تنامي دوره في نجاح منظمات الأعمال، التي أدت إلى تحويل بيئة الأعمال في تلك المنظمات من اقتصاد قائم على الأشياء إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة المتواجدة في عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من بيئتها المحيطة بها، فحتمية إدارة المعرفة في المنظمات تتجلى في الخصائص التي تتمتع بها والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، وإن الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفعالية، من خلال تخطيط المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة.

وفي خضم التحولات العالمية والتحديات التي تواجه المنظمات ظهر مصطلح التميز (Excellence) الذي يشير إلى سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة ، التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف ، وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

ويعتبر موضوع التميز المؤسسي من المواضيع الإدارية الحديثة خاصة في البيئة العربية، وظهرت في العديد من الدول نماذج وجوائز له، جميعها تهدف إلى تطوير المنظمات والرفع من مستوى أدائها، وتحقيق الاستخدام الأمثل والفعال لجميع مواردها ، والتشجيع على المنافسة الشريفة بين المنظمات، إضافة إلى مساعدتها على الاستفادة من خبرات وتجارب المنظمات السابقة في تحقيق التميز. حيث يعتبر التميز حالياً أحد الشروط الأساسية للبقاء، باعتباره منهج شامل يقوم على مبادئ يلتزم بها جميع أطراف المصلحة للوصول إلى أفضل النتائج، وفي ظل المنافسة المحلية والدولية وزيادة عدد المنظمات، أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات التميز بهدف تحقيق أداء متميز، ولأن التميز على المنافسين يتطلب بناء قاعدة معرفية قوية في المنظمة وتعظيم الاستفادة من هذا المورد.

وبعد التفصيل في الجوانب النظرية تم إسقاط الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة شركة مناجم

الفسفات-تيسة-، حيث تم توزيع استبيان على عينة من إطارات الشركة، وانطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من تحليل البيانات، تم التوصل إلى أن دور إدارة المعرفة يهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات-تيسة-.

أولاً: نتائج الدراسة

1- النتائج النظرية:

من خلال دراسة الموضوع تم التوصل إلى النتائج التالية:

- المعرفة حقل قديم ومتجدد، وبرز الاهتمام به منذ آلاف السنين، واليوم تنظر إليها المنظمة الحديثة على أنها أساساً فاعلاً لعمليات الإبداع و الابتكار.

- جوهر إدارة المعرفة هي تنمية القدرات الإنسانية و الأصول المعرفية الأخرى لبناء منظمات المعرفة.

- تساهم إدارة المعرفة في تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد(اقتصاد المعرفة).

- التميز يمثل الركيزة الأساسية لبقاء المنظمة في ظل المنافسة المحلية والدولية.

- إن المنظمة المتميزة تحرص دوماً على تعزيز مفهوم الانتماء الوظيفي، الذي يعد معضلة تشمل كلا من الوفاء والرضا الوظيفي، وسعادة المجتمع، عبر تنفيذ المبادرات الإستراتيجية الهادفة إلى الارتقاء بمختلف أنشطتها.

- إدارة المعرفة تساهم في تميز كل من الهيكل التنظيمي خلال القدرة على ربط أجزاء التنظيم وتحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، وتعزيز التعاون والانسجام في المنظمة.

- تساهم إدارة المعرفة في تميز الإستراتيجية من خلال القدرة على تحديد الخيار الاستراتيجي المبني على معرفة البيئة الخارجية(الفرص والتهديدات)، والبيئة الداخلية(نقاط القوة و الضعف).

- الأهمية الكبيرة لإدارة المعرفة كمدخل إداري حديث في صقل كفاءات ومهارات الموارد البشرية بالمؤسسات.

- يعمل التميز المؤسسي على رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي والأداء التنظيمي ككل.

- لدى المنظمات المتميزة القدرة على التأقلم مع الظروف الصعبة وتحمل الأزمات، وذلك لاعتمادها على العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة.

- إذا ما توفرت مدخلات التميز وإذا تم القيام بالعمل الإداري على أكمل وجه، فإن مخرجات منظومة التميز تتحقق من خلال منتجات ذات جودة عالية، ومبدعة وذات تكنولوجيا حديثة، وبالتالي خلق منافع لأصحاب المصالح.
- إن تطبيق إدارة المعرفة يساهم في تحقيق التميز المؤسسي، فتوجه المؤسسة نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيفها بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وتعزيزها للممارسات الأفضل سيؤدي إلى وصولها إلى مرحلة التميز المؤسسي.

2- النتائج التطبيقية:

- من خلال الدراسة التطبيقية للبحث تم التوصل إلى النتائج التالية:
- كل المهام التي يتم إنجازها داخل المنظمة تكون على أساس توفر المعرفة.
- تعتمد المنظمة محل الدراسة على بعض المبادئ التي جاءت بها إدارة المعرفة، وتطبق بشكل نسبي عمليات إدارة المعرفة.
- غياب أسلوب البحث والتطوير كأداة لإنشاء واكتساب المعرفة.
- تساهم المعرفة التي تتحصل عليها المنظمة في تحقيق أهدافها.
- تسعى المنظمة محل الدراسة إلى تحقيق تميزها من خلال إدارة المعرفة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، وعليه تبين أنه يوجد هناك دور لإدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.672) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (86.7%)، وهو ارتباط إيجابي ومرتفع جدا ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن التميز المؤسسي يتحقق بشكل جيد من خلال محور إدارة المعرفة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.751) مما يعني أن نسبة (75.1%) من التغيرات في التميز المؤسسي ترجع لمحور إدارة المعرفة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

ثانيا: اقتراحات الدراسة:

- من خلال هذه الدراسة تم الوصول إلى مجموعة من الاقتراحات وهي:
- زيادة الاهتمام بالمعرفة في المنظمات التي تهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال عمليات التشخيص، والتوليد، والتخزين، والتوزيع والتطبيق الفعال للمعرفة، من أجل تحقيق مستويات عالية من التنافسية والتميز.
- ضرورة إشراك جميع عناصر الموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة لضمان نجاح العمليات.

- العمل على تخصيص قسم في الهيكل التنظيمي لدى المنظمات يسمى قسم إدارة المعرفة يعنى بالأمور المعرفية وكيفية تنظيم المعارف و تخزينها ونقلها وتطبيقها.
 - ضرورة خلق ثقافة تنظيمية تشجع التشارك، التعاون، الثقة، داخل شركة مناجم الفوسفات وفي جميع المستويات الإدارية.
 - زيادة البرامج التدريبية المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة ولذلك لإكساب الموظفين المهارات التي تستدعيها التكنولوجيا الجديدة من أجل الأداء المتميز للأعمال.
 - تقديم حوافز مختلفة ومكافآت لتحقيق التميز المؤسسي.
 - ضرورة تثمين المنظمات لمواردها الداخلية وخاصة المورد البشري.
 - زيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية وتطويرها وإعطائها بعدا استراتيجيا يلبي احتياجات الموارد البشرية والمنظمة في بيئة العمل التي تتسم بالتغيير المستمر.
 - نشر ثقافة التميز المؤسسي وعقد ندوات ودورات حول أهمية التميز المؤسسي وكيفية رفع مستواه وتشجيع العاملين على الإبداع والتحسين المستمر.
 - العمل على زرع ثقافة التميز لدى العمال والإداريين، وتوجيه اهتمامهم نحو الإبداع والابتكار، باعتبار أن التميز يرتكز أساسا على هذا الجانب، دون إغفال استخدام وتطوير التكنولوجيا الحديثة.
- ثالثا: آفاق الدراسة:**
- لإثراء هذا الموضوع يمكن اقتراح بعض المواضيع التي قد تكون جسرا رابطا بين موضوع هذا البحث ومواضيع أخرى يمكن ذكرها فيما يلي:
- ثقافة المؤسسة ودورها في تفعيل إدارة معرفة المؤسسة.
 - دراسة المعرفة الضمنية ودورها في تقوية الرصيد المعرفي للمنظمة.
 - إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعرفة في الجزائر.
 - أبعاد إدارة المعرفة ودورها في تطبيق أبعاد النتائج في نموذج التميز الأوروبي في الشركات الدولية

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية**1- الكتب:**

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، دار الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
2. إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
3. إبراهيم يحيى عبد الحميد، إستراتيجيات النجاح وأسرار التميز، دار النشر والتوزيع الإسلامية، القاهرة، 2001.
4. أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق المجلد 28، العدد الأول، دمشق، سوريا، 2012.
5. أحمد عمر الهمشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، 2013.
6. أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة إتجاهات إدارية معاصرة، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، دسوق، مصر، 2013.
7. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
8. جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
9. حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، دون طبعة، مصر، 2009.
10. حسين الحرير، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المؤسسة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
11. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، اثناء للنشر والتوزيع، طبعة 1، الأردن، 2008.
12. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق، عمان، 2000.
13. خضر مصباح اسماعيل طيبي، إدارة المعرفة التحديات التقنيات والحلول، دار الجامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2010.
14. رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، طبعة 1، الأردن، 2012.

15. ريحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
16. زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، دون طبعة، الأردن، 2005.
17. زكي حسين الورد، مجبل لازم المالكي، المعلومات والمجتمع، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2002.
18. سلامة عبد الحافظ، أساسيات علوم المكتبات والمعلومات، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2002.
19. سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، دون طبعة، الجزائر، 2016.
20. شروق جمال طاهر، مدخل الى ادارة المعرفة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2018.
21. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، دون طبعة، بغداد، 2005.
22. صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2014.
23. العتوم عدنان يوسف، علم النفس المعرفي، النظرية والتطبيق، دار المسيرة، دون طبعة، عمان، 2004.
24. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق الى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية، دون طبعة، 2003.
25. عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2014.
26. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن، 2015.
27. عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط01، الاردن، 2006.
28. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
29. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، دون طبعة، مصر، 2010.

30. عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
31. عبد الرحمن توفيق، التميز الإداري والفاعلية والقيادة، دار الخبرات المهنية لإدارة، طبعة 1، القاهرة، 2009.
32. عداي الحسين فلاح حسين، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
33. عصام نور الدين، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، دون طبعة، الأردن، 2010.
34. علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الرابحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
35. علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2002.
36. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة 1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2014.
37. لحسن عبد الله باشيورة وآخرون، التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ و تطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2013.
38. مجيد الكرخي، ادارة الجودة الشاملة، المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2015.
39. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة المعرفة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، دون طبعة، السودان، 2020.
40. محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع و التميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
41. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صنعاء للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، 2009.
42. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
43. محمد مسن، التدبير الإقتصادي للمؤسسات: تقنيات واستراتيجيات، الساحل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001.
44. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دون طبعة، القاهرة، 2008.
45. مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998.

46. مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
47. منذر منصور عبد الله، الإقتصاد المعرفي، الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016.
48. مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، بيروت، لبنان، 2014.
49. ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
50. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، دون طبعة، الأردن، 2005.
51. هيثم حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار رضوان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 1، 2014.
52. وائل محمد صبحي وطاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
53. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة 01، مصر، 2007.
- 2_ الأطروحات والرسائل الجامعية:**
54. أحمد إسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، رسالة دكتوراه، (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.
55. أحمد حسني صالح عوض الله، أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية في الجامعات الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2018.
56. أسماء سالم النور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة الماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
57. آلاء بنت عبد الرحمن بن محمد بالحر، مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016.
58. البحيصي عبد المعطي محمود، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2014.
59. برحال عبد الوهاب، علاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018.
60. بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2008.

61. بنين فلاح حسن، إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز المؤسسي، رسالة البكالوريوس، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2018.
62. بوبكر بوسالم، دور التمكين في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك النفطية الجزائرية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بوبكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2015.
63. حذيفة محمد مصطفى عطا الله، أثر الهيكل التنظيمي على أداء الموظفين في مستشفيات وزارة الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، 2008.
64. حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء إستراتيجيات التسويقية -دراسة ميدانية -، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2013.
65. حسن حميد عبد الله، دور نظم المعلومات الإدارية والإدارة المعرفية في بناء القدرات التنافسية للمنظمات الانتاجية، رسالة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتش العالمية، العراق، 2012.
66. حمزة بعلي، دور التكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
67. زكية بنت ممدوح قارئ عبد الله الطشكندي، إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.
68. سمر محمد خليل العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة الماجستير، جامعة الأزهر، 2011.
69. سوزان صالح دوزة، العلاقة بين إدارة المعرفة وعمليات وأثرها على تمييز الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
70. صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.
71. عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة دكتوراه، كلية علوم إنسانية واجتماعية، جامعة لمين دباغين سطيف، 2016.
72. ماهر فرج أبوريا، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2014.
73. محمود إسماعيل إسماعيل أبو عودة، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018.

74. محمد عبود الحاج داوود، مطلوبات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التميز في المنظمات: دراسة ميدانية على شركة المواني، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2013.
75. مهشي مريم، واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2020.
76. نايل الرشايدة، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في اقليم الجنوب وبناء نموذج تقييم، رسالة دكتوراه، غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2007.
77. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
78. نهال موسى شحدة حجازي، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، رسالة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
79. ولاء السيد ابو رجب، متطلبات تحقيق تميز مؤسسات رياض الأطفال، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمياط، 2019.

3- المجالات:

80. الأخضر صياحي، تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 33(02)، 2007.
81. أحمد عدنان الطيط، سرى ابراهيم العايد، دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الإستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 1، 2017.
82. أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد 15، العدد 3، 2013.
83. بسام الذيابات، أثر إستراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة: دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية، مجلة الاقتصاد والأعمال، جامعة الإسلامية بغزة، المجلد 25 رقم 02، 2017.
84. براهيمية عمار، عمران الزين، أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 50، 2018.
85. برو هشام، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 12، مجلد رقم 35، 2018.
86. حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمات ودورها في الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق، العدد 34، 2013.

87. خليفة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 14، 2016.
88. عثمانى أحسين، عمران الزين، أثر ادارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، المجلد 4، العدد 1، جوان 2018.
89. غازي علي علي، الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد و الشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد رقم 03.
90. فاطمة محمد ابراهيم الرخيص، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي للمنظمات دراسة تحليلية توصيفية، مجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد 3، العدد 2، الكويت، 2019.
91. موسى أحمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، 2008.
92. نادية لطفي عبد الوهاب، سناء محمد سليمان، استخدام نموذج التميز الأوروبي في تقييم أداء المنظمات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة دنانير، العدد 08، بغداد.
93. نجوى وفائي سليم، ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 6، 2020.
94. نذير بوسهوة، علي مكيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد 04، 2011.
95. نسرين بوسنة، بوشريبة محمد، أثر استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر الخروب، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، المجلد 7، العدد 1، 2020.
96. واضح فواز، نويري مجدي، إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي ميلة الجزائر، جامعة سطيف، 2017.
- 4- المؤتمرات والملتقيات:**
97. حسن العلواني، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، 2011.
98. شوقي جواد، ياسين الخرشة: المهارات القيادية ودورها في تبنى استراتيجية التميز "دراسة تحليلية"، المؤتمر العربي بعنوان استدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية، عمان، 2008.

99. قبطان شوقي، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الرابع حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة المدينة، 2010.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- الكتب:

100. Marquardt Michael j. Building the learning. Organization Mastering the five elements for corporate learning. David-Black publishing company. USA. 2002.

101. Antonie Jetter. Jeroen Kraaij enbrink. Hans-Horst Schroder Et Ai. Knowledge Integration. Physica Verlag. Germany. 2006.

102. Porter L.J. & Tanner S .J Assessing Business Excellence. Publishing Elsevier Butterworth Heinemann. Second Edition. Oxford. 2004.

103. Mcgregor .B. the Excellence Agend. Public Service Status Review. Public Administration.54 (3).1994.

104. Mohamed Aldallal: performance Evaluation using self Assessment Approach and EFQM Excellence Modle the case of Abu Dhabi police Collegem, for master Degree united Kingdom: university of Bradford, 2005.

105. Ziglar .Zig .Top Performance: How to Develop Excellence in Yourself and Others;United States: Fleming H. Revell Company.

104. Paul Pinto. La performance durable, Paris :Edition Dunod, 2013.

106. Girard,Musa,Tulay Pinar.Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance :An Exploratory Study of Turkish Firms.Advanced Management Journal,(1),29-45, 2008.

107. Wheel and Huger .Strategic management and business policy ;Entering the 20,century global society,1998.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

108. www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/ قاموس المعاني المعرفة / تاريخ الإطلاع 2021/03/16، على الساعة 17:36.
109. www.merriam-webster.com/dictionary/knowledge/ تاريخ الإطلاع 2021/03/16، على الساعة 18.00، قاموس وبستر.
110. سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية ، بحث منشور في الموقع التالي moroccotv2.blogspot.com تاريخ الاطلاع 12/04/2021.

الملاحق

الملحق رقم 01



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

الموضوع: إستمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم إعداده بغرض الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لمذكرة الماستر في إدارة الأعمال بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات-تبسة-،الرجاء من سيادتكم تعبئة هذا الاستبيان واختيار الإجابة التي تعكس وجهة نظركم مع مراعاة الدقة الموضوعية لأن الدقة في إجاباتكم على فقرات الاستبيان لها أثر كبير في مصداقية المعلومات التي ستقدمها هذه الدراسة.

كما نؤكد بأن إجاباتكم ستكون سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية فقط.

نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير على تعاونكم

تحت إشراف الأستاذة:

حمد شفاء

إعداد الطالبتين:

- دريد شيماء

- مراح زوبيدة

السنة الجامعية: 2020-2021

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع علامة X في الخانة المناسبة:

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: من 20 إلى 29 سنة من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة من 50 سنة فأكثر

3-المستوى التعليمي:

ليسانس ماجستير دكتوراه

مهندس دولة شهادات أخرى

4-عدد سنوات الخبرة:

أقل من سنة من سنة إلى 5 سنوات

من 6 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: إدارة المعرفة والتميز المؤسسي:

المحور 01: إدارة المعرفة:

الرقم	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق
01	تقوم المؤسسة بملاحظة احتياجاتها المعرفية من أجل توفيرها.					
02	توفر المؤسسة بيانات تساعد العاملين فيها على إيجاد حلول للمشكلات الإدارية التي تواجههم.					

					تكتسب المؤسسة المعرفة من خلال الاستشاريين في المنظمات العلمية والاقتصادية والمنظمات المنافسة.	03
					يتوفر لدى المؤسسة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ إدارة المعرفة	04
					يدرك المسيرين في الإدارة أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة التشغيلية	05
					توفر المؤسسة للمسيرين دورات تدريبية حول استخدام المعرفة لتحقيق أهداف محددة	06
					تدرك إدارة المؤسسة أن لديها رصيد معرفي كبير غير مستثمر ويحتاج إلى إدارة وتنظيم	07
					يتم تداول المعرفة بين المسيرين ضمن نفس المستوى الإداري من مصادرها المختلفة	08
					لدى المؤسسة طرق لتوزيع المعرفة على المسيرين فيها وجعلها متاحة للجميع (مذكرات-تقارير-بريد إلكتروني)	09
					تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين	10
					تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار	11
					تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية	12
					تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية	13
					تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية	14
					تطبق المؤسسة المعرفة عن طريق برامج التوجيه والتدريب	15
					تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين في تطبيق المعرفة	16
					تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل	17
					تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	18

المحور 02: التميز المؤسسي:

الرقم	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق
التميز القيادي						
19	تؤكد المؤسسة على الالتزام بمعايير التميز القيادي					

					20	تتبنى المؤسسة الأهداف الإستراتيجية استنادا إلى حاجات المسير ورغباته
					21	تسعى المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد
					22	توفر المؤسسة الترتيبات اللازمة بهدف تقديم أداء متميز.
					23	تعمل المؤسسة على تحفيز مسيريهها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة
التميز البشري						
					24	تقوم المؤسسة بتطوير كفاءات مسيريهها لتحقيق الإبداع والتميز
					25	تستقطب المؤسسة ذوي الكفاءات للعمل فيها.
					26	توفر المؤسسة لمسيريهها أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم.
					27	تستخدم المؤسسة برنامجا لدمج المسيرين الجدد في العمل.
					28	تهتم المؤسسة بقياس الرضا الوظيفي لمسيريهها دوريا.
تميز الإستراتيجية						
					29	تؤمن المؤسسة بأن عملية صياغة الإستراتيجية تستند إلى تعاون أكثر من جهة واحدة (الإدارة،الموردين،الزبائن)
					30	تسعى المؤسسة إلى خلق نوع من الانسجام والاتفاق بين الاستراتيجيات المعتمدة والمستويات التنظيمية
					31	تعمل المؤسسة على صياغة إستراتيجية قادرة على خلق نوع من التوازن بين نقاط القوة والضعف لبيئتها الداخلية والفرص والتهديدات لبيئتها الخارجية
					32	تسعى المؤسسة إلى إشاعة القيم والمعتقدات التي تتناغم مع مستوى الإستراتيجية المعتمدة
تميز المرؤوسين						
					33	مسيريه المؤسسة يمتازون بالحماس والمثابرة لانجاز الأعمال المتعلقة بهم
					34	مسيريه المؤسسة يمتلكون القدرات العقلية والإبداعية الكفيلة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية للمؤسسة
					35	تؤمن الإدارة العليا بالمشاركة الفعلية لمسيريهها في صناعة القرارات التي تكفل تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة معا

					36	تسعى الإدارة العليا إلى تطوير مسيرتها بصورة مستمرة
تميز الهيكل التنظيمي						
					37	هنالك درجة عالية من المشاركة للمسيرين في اتخاذ القرارات
					38	بإمكان المسيرين الاتصال مع زملائهم في الأقسام الأخرى
					39	تمنح الإدارة العليا الثقة الكاملة بأراء المسيرين حول مشاكل العمل و مقترحات التطوير
					40	تحرص المؤسسة على امتلاك مسيرتها الصلاحيات اللازمة لأداء العمل (توزيع السلطة)

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير

الملحق رقم 02

البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	21	70,0	70,0	70,0
Valide أنثى	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 20 سنة إلى 29 سنة	5	16,7	16,7	16,7
من 30 إلى 39 سنة	13	43,3	43,3	60,0
Valide من 40 إلى 49 سنة	7	23,3	23,3	83,3
من 50 سنة فأكثر	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ليسانس	13	43,3	43,3	43,3
ماستر	9	30,0	30,0	73,3
دكتوراه	1	3,3	3,3	76,7
Valide ماجستير	1	3,3	3,3	80,0
مهندس دولة	1	3,3	3,3	83,3
شهادات أخرى	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من سنة إلى 5 سنوات	10	33,3	33,3	33,3

من 6 إلى 10 سنوات	7	23,3	23,3	56,7
أكثر من 10 سنوات	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

معامل ألفا كرونباخ الاجمالي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	30	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,972	40

معامل الفا كرونباخ المحور الأول: إدارة المعرفة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	30	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,966	18

معامل الفا كرونباخ المحور الثاني: التميز المؤسسي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	30	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,936	22

المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

المحور الأول: إدارة المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم المؤسسة بملاحظة احتياجاتها المعرفية من أجل توفيرها	30	4,63	,490
توفر المؤسسة بيانات تساعد العاملين فيها على إيجاد حلول للمشكلات الإدارية التي تواجههم	30	4,40	,498
المعرفة من خلال الاستشاريين في المنظمات العلمية والاقتصادية والمنظمات المنافسة	30	4,00	,743
بتوفر لدى المؤسسة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ إدارة المعرفة	30	3,83	1,085
يدرك المسيرين في الإدارة أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة التشغيلية	30	3,80	,887
توفر المؤسسة للمسيرين دورات تدريبية حول استخدام المعرفة لتحقيق أهداف محددة	30	4,27	,583
تدرك إدارة المؤسسة أن لديها رصيد معرفي كبير غير مستثمر ويحتاج إلى إدارة وتنظيم	30	4,30	,466
يتم تداول المعرفة بين المسيرين ضمن نفس المستوى الإداري من مصادرها المختلفة	30	4,13	,629
لدى المؤسسة طرق لتوزيع المعرفة على المسيرين فيها وجعلها متاحة للجميع	30	4,00	,643
تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين	30	3,37	1,450
تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار	30	3,83	,874
تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية	30	4,10	1,029
تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية	30	3,87	,900
تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية	30	3,83	,874
تطبق المؤسسة المعرفة عن طريق برامج التوجيه والتدريب	30	4,10	1,029
تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين في تطبيق المعرفة	30	3,87	,900
تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل	30	3,83	,874
تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	30	4,07	1,015
N valide (listwise)	30		

المحور الثاني: التميز المؤسسي

البعد الأول: التميز القيادي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تؤكد المؤسسة على الالتزام بمعايير التميز القيادي	30	3,80	,961
تتبنى المؤسسة الأهداف الإستراتيجية استنادا إلى حاجات المسير ورغباته	30	4,13	,571
تسعى المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد	30	3,70	,915
توفر المؤسسة الترتيبات اللازمة بهدف تقديم أداء متميز	30	4,03	1,033
تعمل المؤسسة على تحفيز مسيريهيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة	30	4,13	,681
N valide (listwise)	30		

البعد الثاني: التميز البشري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم المؤسسة بتطوير كفاءات مسيريهيها لتحقيق الإبداع والتميز	30	4,27	,583
تستقطب المؤسسة ذوي الكفاءات للعمل فيها	30	3,97	,765
توفر المؤسسة لمسيريهيها أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم	30	4,20	,407
تستخدم المؤسسة برنامجا لدمج المسيرين الجدد في العمل	30	4,13	,507
تهتم المؤسسة بقياس الرضا الوظيفي لمسيريهيها دوريا	30	3,87	,973
N valide (listwise)	30		

البعد الثالث: تميز الاستراتيجية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تؤمن المؤسسة بأن عملية صياغة الاستراتيجية تستند إلى تعاون أكثر من جهة واحدة (الإدارة، الموردين، الزبائن)	30	4,47	,507
تسعى المؤسسة إلى خلق نوع من الانسجام والاتفاق بين الاستراتيجيات المعتمدة والمستويات التنظيمية	30	4,30	,466
تعمل المؤسسة على صياغة إستراتيجية قادرة على خلق نوع من التوازن بين نقاط القوة والضعف لبيئتها الداخلية والفرص والتحديات لبيئتها الخارجية	30	4,20	,714
تسعى المؤسسة إلى إشاعة القيم والمعتقدات التي تتناغم مع مستوى الاستراتيجية المعتمدة	30	4,10	,759
N valide (listwise)	30		

البعد الرابع: تميز المرووسين

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
مسيرى المؤسسة يمتازون بالحماس والمثابرة لانجاز الأعمال المتعلقة بهم	30	4,00	1,017
مسيرى المؤسسة يمتلكون القدرات العقلية والإبداعية الكفيلة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية للمؤسسة	30	3,80	1,186
تؤمن الإدارة العليا بالمشاركة الفعلية لمسيرىها في صناعة القرارات التي تكفل تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة معا	30	4,00	1,114
تسعى الإدارة العليا إلى تطوير مسيرىها بصورة مستمرة	30	4,20	,847
N valide (listwise)	30		

البعد الخامس: تميز الهيكل التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
هنالك درجة عالية من المشاركة للمسيرين في اتخاذ القرارات بإمكان المسيرين الاتصال مع زملائهم في الأقسام الأخرى	30	3,87	,860
تمنح الإدارة العليا الثقة الكاملة بأراء المسيرين حول مشاكل العمل و مقترحات التطوير	30	4,13	,571
تحرص المؤسسة على امتلاك مسيريهيها الصلاحيات اللازمة لأداء العمل(توزيع السلطة)	30	3,67	,922
N valide (listwise)	30	3,73	,944

اجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاسييان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإجمالي	30	4,0233	,58339
N valide (listwise)	30		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المتغير_المستقل	30	4,0130	,68907
المتغير_التابع	30	4,0318	,53412
التميز_القيادي	30	3,9600	,57151
التميز_البشري	30	4,0867	,48618
تميز_الاستراتيجية	30	4,2667	,45926
تميز_المروسين	30	4,0000	,86353
تميز_الهيكل_التنظيمي	30	3,8500	,64193
N valide (listwise)	30		

اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الإجمالي	المتغير_المستقل	المتغير_التابع
N		30	30	30
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,0233	4,0130	4,0318
	Ecart-type	,58339	,68907	,53412
Différences les plus extrêmes	Absolue	,219	,190	,177
	Positive	,099	,112	,127
	Négative	-,219	-,190	-,177
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,199	1,040	,971
Signification asymptotique (bilatérale)		,113	,229	,303

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

نتائج اختبار الفرضيات

- الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير_المستقل ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المتغير_التابع

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,867 ^a	,751	,742	,27119	,751	84,499	1	28	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير_المستقل

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
--------	------------------	-----	--------------------	---	------

	Régression	6,214	1	6,214	84,499	,000 ^b
1	Résidu	2,059	28	,074		
	Total	8,273	29			

a. Variable dépendante : المتغير_التابع
b. Valeurs prédites : (constantes), المتغير_المستقل

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,336	,297	4,492	,000
	المتغير_المستقل	,672	,073	,867	,000

a. Variable dépendante : المتغير_التابع
الفرضيات الفرعية
الفرضية الفرعية الأولى

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير_المستقل ^b	.	Entrée

a. التميز_القيادي Variable dépendante :
b. Toutes variables requises saisies.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,698 ^a	,487	,469	,41652	,487	26,598	1	28	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير_المستقل

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,614	1	4,614	26,598	,000 ^b
Résidu	4,858	28	,173		
Total	9,472	29			

a. Variable dépendante : التمييز_القيادي
b. Valeurs prédites : (constantes), المتغير_المستقل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,637	,457		3,583	,001
المتغير_المستقل	,579	,112	,698	5,157	,000

a. Variable dépendante : التمييز_القيادي

الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير_المستقل ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التمييز_البشري
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,895 ^a	,802	,795	,22025	,802	113,306	1	28	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير_المستقل

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
--------	------------------	-----	--------------------	---	------

	Régression	5,496	1	5,496	113,306	,000 ^b
1	Résidu	1,358	28	,049		
	Total	6,855	29			

a. Variable dépendante : التميز_البشري
b. Valeurs prédites : (constantes), المتغير_المستقل

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,551	,242		6,422	,000
	المتغير_المستقل	,632	,059	,895	10,645	,000

a. Variable dépendante : التميز_البشري
الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	المتغير_المستقل ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التميز_الاستراتيجيية
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,624 ^a	,390	,368	,36511	,390	17,885	1	28	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير_المستقل

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	2,384	1	2,384	17,885	,000 ^b
	Résidu	3,733	28	,133		
	Total	6,117	29			

a. Variable dépendante : التميز_الاستراتيجيية

b. Valeurs prédites : (constantes), المتغير_المستقل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,597	,400		6,485	,000
المتغير_المستقل	,416	,098	,624	4,229	,000

a. Variable dépendante :
الفرضية الفرعية الرابعة
المتغير_الاستراتيجية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير_المستقل ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante :
المتغير_المرووسين
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,716 ^a	,513	,496	,61320	,513	29,511	1	28	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير_المستقل

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	11,097	1	11,097	29,511	,000 ^b
Résidu	10,528	28	,376		
Total	21,625	29			

a. Variable dépendante :
المتغير_المرووسين
b. Valeurs prédites : (constantes), المتغير_المستقل

Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,398	,673		,591	,559
	المتغير_المستقل	,898	,165	,716	5,432	,000

a. Variable dépendante : اتميز_المروسين

الفرضية الفرعية الخامسة

Variables introduites/supprimées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير_المستقل ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : اتميز_الهيكل_التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,931 ^a	,867	,863	,23785	,867	183,237	1	28	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير_المستقل

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	10,366	1	10,366	183,237	,000 ^b
	Résidu	1,584	28	,057		
	Total	11,950	29			

a. Variable dépendante : اتميز_الهيكل_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), المتغير_المستقل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,368	,261		1,411	,169
المتغير_المستقل	,868	,064	,931	13,536	,000

Variable dépendante : متميز_الهيكل_التنظيمي

معامل Anova لمتغيرات البيانات الشخصية

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,300	13	,254	1,354	,280
الجنس Intra-groupes	3,000	16	,188		
Total	6,300	29			
Inter-groupes	7,617	13	,586	,479	,907
العمر Intra-groupes	19,583	16	1,224		
Total	27,200	29			
Inter-groupes	51,450	13	3,958	1,269	,322
المستوى_التعليمي Intra-groupes	49,917	16	3,120		
Total	101,367	29			
Inter-groupes	6,700	13	,515	,515	,883
عدد_سنوات_الخبرة Intra-groupes	16,000	16	1,000		
Total	22,700	29			